

Factory Management Institute

COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Factory Management

Volumen 2 - V1.5

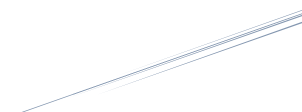
El Despliegue y el Control de la Política Corporativa

“POLICY-CONTROL”

Koichi Kimura, Japón-2017

www.factorymanagementinstitute.com

Esta página está intencionadamente en blanco





Factory Management Institute

COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Volumen 2 – V 1.5

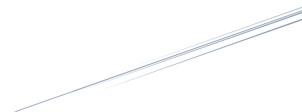
El Despliegue y el Control de la Política Corporativa

"POLICY-CONTROL"

Koichi Kimura – Japón – 2017

www.factorymanagementinstitute.com





Título de la Versión Española:
Factory Management. Volumen 2 – V 1.5
El Despliegue y el Control de la Política Corporativa, Policy-Control

Title of English Version:
Factory Management. Volume 2 - V 1.7
Policy Control

Autor/*Author*:
Koichi Kimura – JAPAN © 2017
https://jp.linkedin.com/in/kouichi-kimura-2ba37152/en

Traducción, Edición y
Adaptación de la versión Española:
Eduardo L. García – España © 2017
https://es.linkedin.com/in/edulgg

Edition and Adaptation English version:
Eduardo L. García – España © 2017
https://es.linkedin.com/in/edulgg

El Documento ha sido editado para su impresión en Doble Cara sobre DIN-A4
This Document has been edited to double-side printing on DIN-A4

"Factory Management Institute" es una organización en período de constitución a la fecha de la publicación de este trabajo: 30 de Enero de 2017. www.factorymanagementinstitute.com

"Factory Management Institute" is an Organization in the Period of Incorporation at date of publication of this work: Jan, 30th 2017. www.factorymanagementinstitute.com

I Contenido

III Introducción

En esta columna quisiera introducir el sistema de Control de las Políticas Corporativas, cuyo nombre en japonés es Hoshin-Kanri.

Creo que no hay duda de que algún tipo de empresa es necesaria para sobrevivir. Y para que pueda sobrevivir una compañía debe perseguir el beneficio continuo y la mejora en la condición 3S (3S: Satisfacción del cliente, Satisfacción de la sociedad y Satisfacción del empleado). Sin embargo, ¿cómo podemos perseguir el beneficio continuo y la mejora?

Es obvio que se requieren llevar a cabo algunas acciones por medio de un plan de acción. Pero, en el momento de planear ¿Planeamos para obtener buenas ideas? ¿O bien Planeamos para organizar las acciones? Por supuesto ambas formas de pensar son aceptables.

De cualquier manera, se requiere tomar una medida presupuestaria y considerar la capacidad de los recursos humanos disponibles.

La forma de "Hacer plan de acción para obtener buenas ideas" también requiere la medida presupuestaria al comienzo del ejercicio.

Y además también se requiere un plan de acción para seguir y confirmar la contribución al objetivo final planteado.

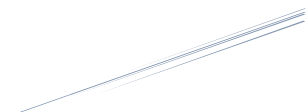
Por otra parte como corporación, se requiere para tener una perspectiva del beneficio y mantener el ritmo en su carrera de fondo para la pervivencia a largo plazo.

Por cierto en la mejora hay dos fases. Una de ellas es el tipo “Gemba” que se denomina mejora continua (Kaizen) en Gemba. Otra es la Mejora Organizacional.

Y en esta columna denominada “Policy-Control”, se describe la fase de Mejora Organizacional. Y realmente valoro el Policy-Control o la Política de Control Corporativa como la columna vertebral de Factory-Management.

Por cierto, también explicaré porqué el ciclo Deming de PDCA no es adecuado para el Control de las Políticas Corporativas.

Koichi Kimura (Febrero de 2017)



Esta página está intencionadamente en blanco



II El Control y el Sistema de Gestión de la Política

Antes de ir con el tema principal, me gustaría presentar una historia sobre mi experiencia de trabajo. Una historia que no es trascendente, pero si importante y muy relacionada con el tema de esta columna.

Creo que algunas traducciones de algunas palabras Japonesas al inglés o al español o castellano, son populares, pero otras no lo son. Y algunas de estas traducciones causan muchas dificultades en la correcta interpretación de su significado por parte del cliente.

Una de estas traducciones es “El Control de la Política”. Sin embargo, yo deseaba enseñar Hoshin-Kanri en Japonés. Así, Hoshin significa POLITICA[1], mientras que Kanri significa CONTROL o GESTIÓN en español.

Hace tiempo, enseñe Hoshin-Kanri en vez de “El Control de la Política” como creía que debía enseñarse. Sin embargo, no existía y no existe una palabra en inglés o castellano, que implique el mismo significado que yo entendía por Hoshin-Kanri. Así, existían determinados aspectos presentes en las palabras “Control de la Política” que implicaban diferentes puntos de vista y herramientas de las que verdaderamente contiene la atribución por medio de Hoshin-Kanri.

Pero cuando comencé un trabajo de consultoría en una compañía, realicé una pregunta y un requerimiento para que me permitieran ver la “política anual” que se estaba desarrollando.

– Sí, sí que la tenemos. – respondió el cliente.

Así comencé a escuchar sus planteamientos sobre su Política de Seguridad, Calidad, Reclutamiento, etc.

– No, me refiero a la política “Anual”. – repliqué cortésmente.

– ¿Política “Anual”?, ¡uhm!... No entiendo. ¿Qué es la Política Anual? – Cuestionó él.

Entonces decido cambiar la forma en la que realizo la cuestión.

– ¿Dispone de objetivos anuales corporativos o de un plan de negocio anual o bien de un plan especial anual? – le repregunto.

– SI, claro que lo tengo. – respondió él, recomponiéndose.

---

[1] NT: En Español Política puede interpretarse como el trabajo que hacen los políticos. Sin embargo, en este caso, el significado de Política, se refiere a la dirección que toma la gestión corporativa. Quizá el término más adecuado fuera El Control de Las Políticas Corporativas, al completo en vez de Policy-Control.

De esta manera me mostró su plan de acción. Pero los conceptos eran diferentes a mi forma de entender el plan anual. Entonces le expliqué cuál era mi perspectiva sobre la política anual y el control de la política.

Algunos años después, pude entender que no existía en el mundo un sistema claramente definido, o al menos el que no asumía, sobre el control de la política, la política de gestión o el despliegue de la política corporativa.

Tuve la suerte de conseguir un gran entendimiento de este Control de la Política desde la perspectiva Japonesa mediante la enseñanza de la misma en esa compañía. Sin embargo, creo que causé innecesarias confusiones a algunos clientes en base a mi perspectiva y prejuicios sobre lo que es o lo que debería ser el Control de la Política.

Después de muchos años me propuse buscar el concepto “Control de la Política” en internet y en Wikipedia. Así comprobé y finalmente entendí que no existe la perspectiva que yo aprendí sobre Hoshin-Kanri, en general en el mundo, incluyendo USA o UK.

También realicé un chequeo del concepto Hoshin-Kanri y para mi sorpresa, a través de esta navegación por Internet, también descubrí muchas definiciones y descripciones diferentes sobre lo que era y lo que significaba, al menos lo que significaba para los autores de esas descripciones, el concepto de Hoshin-Kanri. Verdaderamente encontré muchas y muy diferentes definiciones.

También busqué el concepto de “El Control de la Política”, sin resultado positivo y sin embargo sí que encontré el Despliegue de la Política (jp+eng: Hoshin-Deployment) y también encontré muchas descripciones diferentes de este concepto.

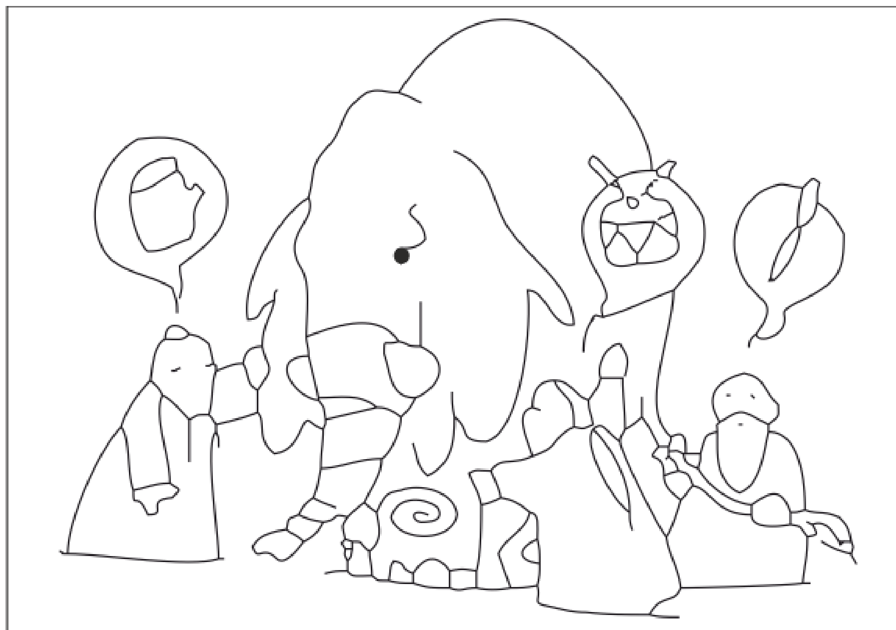
Aunque en japonés, también existe el término “Hoshin-Tenkai”, que sería equivalente a Hoshin-Deployment en una mezcla de inglés-japonés o “Policy-Deployment” en inglés y a “Despliegue de la Política Corporativa” en español.

Nuevamente me sorprendió que el concepto y las palabras Hoshin-Kanri fueran muy comunes y generalmente utilizadas, tal como lo es actualmente la palabra Kaizen.

En cualquier caso, y desafortunadamente, no encontré la definición de Hoshin-Kanri que esperaba. Incluso sólo encontré definiciones parciales, en las que no se muestra la totalidad del concepto, sino partes aisladas que provocan equívocos y malos entendidos. Como les ocurre a los ciegos que examinan un elefante y cada uno saca sus propias conclusiones, en el ancestral

cuento oriental del elefante y los tres ciegos[2]. Las definiciones y explicaciones son realmente insuficientes, desde mi punto de vista y experiencia.

Así, pienso que todas estas definiciones están muy lejos del concepto real del Hoshin-Kanri que una compañía excelente debería desarrollar.



Es por esto que decidí escribir esta columna describiendo el Control de la Política que debe desarrollarse para conseguir la excelencia corporativa, como primera columna tras la presentación del Marco de Gestión de Fábrica.

Por favor, acepte mi definición en la confianza que es la vía apropiada. Sin embargo no uso las palabras Hoshin-Kanri ni Hoshin-Tenkai, ni siquiera Hoshin-Deployment, aunque sí tengo una preferencia absoluta por el uso las palabras "El Control de la Política", debido a la confusión y diferencias respecto a las distintas definiciones que de Hoshin-Kanri se pueden hallar en todo el mundo.

Ya hace mucho tiempo que exclusivamente utilizo las palabras "Control de la Política" para referirme a la planificación y control anual de las actividades corporativas dentro del marco de gestión de fábrica. Así, el "Control de la Política" es la primera herramienta del Leftware

---

[2] Los tres ciegos y el elefante es una parábola con origen en la India. Ha sido utilizada para ilustrar la incapacidad del hombre para conocer la totalidad de la realidad. Se usa, entre otros, para expresar el comportamiento de los expertos en campos donde hay un déficit o falta de acceso a la información, la necesidad de comunicación, y el respeto por perspectivas diferentes. https://es.wikipedia.org/wiki/Los_ciegos_y_el_elefante

(Urdimbre ⇔ en el Tejido de Gestión) a desarrollar en el despliegue del Sistema de Gestión de Fábrica.

Pero, realmente, ¿cuáles son las diferencias entre mi Control de la Política y el Hoshin-Kanri? (eng. Policy-Deployment. esp. Despliegue de la Política Corporativa). Y ¿por qué es tan ampliamente descrita en numerosos ámbitos de internet de manera parcial e incompleta?

Hosin-Kanri, definido como Policy Deployment en inglés o Despliegue de la Política Corporativa en español, da la impresión de ser algo parecido a una gestión y desarrollo de un proyecto, tal como si se usara la metodología PMP.

Por supuesto que existe la posibilidad de integrar la gestión por proyectos en un determinado momento especial dentro de El Control de la Política. Pero, en primer lugar, el Hoshin-Kanri real, no es un sistema de gestión de proyectos o de despliegue de proyectos.

Este Hoshin-Kanri definido como Despliegue de la Política Corporativa, no nos proporciona una imagen global de la gestión corporativa.

El Hoshin-Kanri real está relacionado con la Visión y la Estrategia corporativa. Y sí que existe esta definición en muchas de las descripciones encontradas, sin embargo, el Hoshin-Kanri real también está relacionado con el Control del Presupuesto, con el Plan de Beneficios, con los Indicadores (KPI), con los objetivos establecidos y con el control de los hitos establecidos. También está relacionado con el sistema de evaluación de desempeño, con el sistema de Evaluación Diario y el Control de las desviaciones, además del Rol de los Responsables y Gerentes.

Así mismo, no se muestra la imagen total del sistema real de los flujos de información y trabajos, en estos Hoshin-Kanri que figuran ampliamente publicados en internet. Sólo se muestra una imagen parcial de esta metodología, publicada por muy diferentes expertos, y no precisamente son de origen Japonés, donde realmente nace esta metodología y donde se conoce el porqué de determinadas acciones dentro de esta metodología.

El Control de la Política Corporativa, que es la denominación que prefiero para este sistema global de despliegue de la política corporativa, tiene dos fases diferenciadas:

1. La primera fase está relacionada con la Visión y la Estrategia, y la introducción de determinados elementos innovadores, tales como Expansión de la empresa mediante técnicas de M&A, la Introducción de TPS, etc.

2. La segunda fase está más relacionada con el desarrollo habitual de las operaciones, tales como mejoras en la seguridad, calidad, entorno de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costes, recuperación de beneficios, incremento del cash-flow, incremento de las ventas, etc.

La Principal función de El Control de la Política es desplegar las dos anteriores fases dentro de la rutina de trabajo diario. Obviamente es importante relacionarlas con el presupuesto disponible. Si no existe una relación directa con el presupuesto anual, la actividad de despliegue carece de efecto real.

El ciclo PDCA[3] no es adecuado para el despliegue del Control de la Política. Describiré en mayor detalle el ciclo PDCA, aunque de manera sucinta mencionaré que el ciclo PDCA es un ciclo diseñado para el Gemba, que se basa en la prueba y error, el cual no tiene cabida en el despliegue de El Control de la Política.

1 Visión y Política Corporativa

Consideramos una política corporativa a largo plazo, como una visión a 5 años. Así mismo, una visión a medio plazo está determinada por los próximos 3 años. También, tenemos la visión a corto plazo, que estaría descrita por la Política Anual.

Las tres visiones son absolutamente necesarias, sin embargo, el límite temporal entre largo y medio plazo es muy vago y al mismo tiempo es intercambiable bajo determinadas circunstancias. Por ello, es importante separar claramente las perspectivas a largo-medio y a corto plazo.

De esta manera las perspectivas a largo y medio plazo se establecen en la VISIÓN y la Estrategia Corporativa (Rightware - Constitución corporativa), mientras que en el despliegue de El Control de la Política otorgamos la importancia a la Política Anual.

En lo que respecta al control del presupuesto, la perspectiva es igual.

Así, en esta columna, se describe el despliegue de la Política Anual, el Plan de Beneficios Anual y Presupuesto Anual. Pero omitimos la descripción de la visión y la estrategia a largo y medio plazo.

De nuevo, mencionar el concepto más importante en la gestión corporativa y dentro del Sistema de Gestión de Fábrica que es el de "**La participación por todos en la gestión**". Todos los trabajadores deben estar relacionados con la gestión. Cada uno a su nivel de entrenamiento. Para lograr esto, la comunicación y el dialogo son esenciales. Para lograrlo, también es necesario utilizar el mismo idioma y la misma jerga.

---

[3] PDCA: http://es.slideshare.net/enateduardo/pdca-tool-english-20
http://es.slideshare.net/enateduardo/kaizen-cycle-tool-eng-v10

Notas al vuelo del Maestro Kimura…

Utilizar palabras japonesas no hace parecer más inteligente.

En primer lugar no uso palabras Japonesas que puedan ser traducidas correctamente al inglés o cualquier lengua del país.

Por ejemplo, Kaizen es popular en el mundo, pero recomiendo usar las palabras Mejora Continua, Mejoramiento Continuo o "*Continuous Improvement*" en inglés.

Cuando estuve en Chile, enseñé la técnica de las 5S a una empresa y requerí reemplazar las 5 palabras japonesas por otras cinco en su lengua. Así, elegí un acrónimo muy fácil de recordar y que combinaba dos lenguas ampliamente utilizadas, El inglés y el español. Este acrónimo es **SOL-ME**. Que podría venir a significar algo parecido a "dame-brillo" o "púleme (a mi)".

Como bien puede suponer, **S**; Separar (Seiri), **O**; Ordenar (Seiton), **L**; Limpiar (Seiso), **M**; Mantener (Seiketsu), **E**; Educar (Sitshuke). De esta manera todo el mundo pudo entender y asumir la actividad **SOL-ME** orgullosamente.

Lo mismo se puede mencionar del concepto "Hoshin-Kanri". ¿Quién realmente conoce este concepto en el Gemba? Quizás nadie. Entonces, ¿por qué usa esta palabra japonesa? ¿Con quién puede entenderse por medio de estas palabras? Entonces, ¿Qué pinta realmente esta palabra en el Gemba?

Y precisamente en relación con la palabra "Gemba", ésta también se ha asumido en el común de los usos fuera de Japón, porque realmente no existe una palabra en inglés o en Español para definir el concepto de El Lugar Real, El Lugar Donde Pasan las Cosas, o como denominan los detectives en Japón a La Escena del Crimen.

Describiré, también el concepto Gemba-Ryoku, que no tiene traducción adecuada.

En cualquier caso, siempre recomiendo usar palabras de la lengua materna, mientras sea posible. Y sinceramente no me gusta usar los términos japoneses de manera innecesaria y pomposa. El típico ejemplo es Hoshin-Kanri.

Quizá utilizar palabras japonesas, pueda hacer parecer más listo a alguien, pero realmente no sabe lo que el Gemba está opinando de eso y a sus espaldas.

IV Imagen completa del Control de la Política

Tal y como mencioné anteriormente, se establecen dos fases dentro del Control de la Política Corporativa.

1. La primera fase está relacionada con la Visión y la Estrategia, además de determinados elementos relacionados con actividades a larga escala. Por ejemplo la introducción de TPS, La expansión de las ventas o la instauración de una nueva fábrica en un país diferente.

2. La segunda está relacionada con el desarrollo de la actividad general o habitual. Estas iniciativas están más relacionadas con las mejoras en la seguridad, calidad, entorno de trabajo y medio ambiente, satisfacción del cliente, reducción de costes, recuperación de la línea de beneficios y mejorar el cash-flow.

Cada una de las fases requiere muy diferentes planteamientos.

1 Elementos particulares de la visión y la estrategia.

Suelen ser proyectos estratégicos a gran escala orientados claramente hacia la Visión corporativa. Dependiendo del tema, suele establecerse un Comité especial al efecto.

Creo que es ampliamente conocida la actividad de gestión de proyectos que se puede desarrollar en esta categoría. Sin embargo la actividad de un comité específico en relación al Control de la Política del sistema de gestión de fábrica, puede que no lo sea tanto.

Por ejemplo, en el caso de la introducción actividad de TPS a través de toda la compañía, el establecimiento y actividad de un comité permanente es conveniente y necesaria. Siempre es mejor opción que considerar un proyecto con inicio y final, según la metodología de gestión de proyectos que prefiera.

En caso alguno es una actividad temporal con un final establecido, que son las premisas fundamentales de cualquier gestión de proyectos. El grupo del proyecto se disuelve tras la finalización de la actividad y la responsabilidad y continuidad de las actividades es transferida al Gemba junto con la gestión de los indicadores de cada departamento.

Generalmente, un sistema basado en la gestión por proyectos es efectivo para realizar mejoras drásticas durante un corto período de tiempo y contando con un número reducido de miembros de gran talento. Tal y como trabajarían un grupo de consultores muy experimentados, enfrentados a un problema concreto.

Más que desplegar una gestión por proyectos, recomiendo establecer un comité que involucre a un amplio rango de las diferentes secciones más importantes de la empresa.

He de mencionar que he tenido conocimiento de cierto descontento en el Gemba en relación a que ciertos sistemas o metodologías temporales no se ajustan a las exigencias de la producción y desajustan los sistemas productivos. Estas irregularidades son normales y ocurren porque el Gemba es un elemento vivo. Sin embargo, cuando el proyecto es finalizado y el consultor ha desaparecido, estos pequeños desajustes se compensan fácilmente gracias a la introducción de mejoras sustanciales.

Asunto adicional puede ser el alto coste relativo de las personas que lideran el proyecto bajo la función de consultores.

He oído alguna vez frases descalificativas, concretamente en UK y tras la experiencia de introducción de TPS: "Un consultor irresponsable, según terminó el trabajo abandono la empresa, justo antes de que el 'diluvio' ocurriera". Especialmente sospechoso es el caso de consultores que usan palabras como Hoshin-Kanri, como palabras de moda.

Por lo tanto, el trabajador en el Gemba, debe entender y conocer las metodologías conducentes a aplicar su parte del proyecto estratégico a largo plazo establecido en la visión corporativa y gestionado por el comité establecido al efecto. Y la labor del Consultor debe ser, además, esta capacitación.

La Actividad del Comité

Un comité establecido para llevar adelante proyectos estratégicos tiene tres funciones, las cuales son:

1. Desarrollo del sistema como si de un proyecto se tratase: PLAN;
2. Transmisión del sistema al Gemba: DO;
3. Educación y entrenamiento: DO;

Las fases siguientes de lo que podría considerarse un ciclo PDCA: CHECK + ADJUST, ya pertenecen al Gemba, no al comité establecido, sin embargo, es el comité el que establece los indicadores necesarios al inicio de la actividad y para desarrollar la actividad de chequeo y ajuste posterior, de la solución implantada. Nótese que la referencia es Ajustar. No se nombra (ACT) Actuar, porque en ese caso, el ciclo PDCA no es válido porque se utiliza como un ciclo de prueba y error. Así, el planeamiento real es Puesta-en-Marcha y Ajuste.

Por lo tanto un PDCA (Plan, Do, Check, Act en inglés o quizá mejor en español -PHCA- Planificar, Hacer, Chequear y Actuar) no es recomendable usarlo para este tipo de actividades. Más adelante ampliare el desarrollo adecuado de este ciclo PDCA adaptado a proyectos.

Los miembros del comité

1. **Presidente:** Es el director o presidente de la organización, dependiendo del tema y la escala de la compañía. Por supuesto no es un puesto a tiempo completo.
2. **Secretario:** DOS personas dedicadas a tiempo completo.
3. **Manager:** Todos los Gerentes de sección relevantes implicados en la actividad. Tampoco a tiempo completo.
4. **Expertos y otros trabajadores del Gemba:** En este caso todos ellos a tiempo parcial.

Una de las más importantes facetas del despliegue del Control de la Política es trasladar e integrar en cascada hacia las tareas programadas, dentro de la rutina de trabajo.

La rapidez en la entrega y retroalimentación que requiere el trabajo de este comité hace necesaria la utilización, por norma general, de dos personas en función de secretario permanente. Más tarde se verá que el calendario destinado a concluir las actividades de este comité es muy ajustado. Durante los tres meses iniciales de su actividad, su trabajo debe fluir hacia arriba y hacia abajo a lo largo de la organización en varias ocasiones, y en un proceso de ajuste que dará como resultado las políticas anuales del siguiente ejercicio fiscal.

2 Los desarrollos y mejoras comunes en el Gemba.

En esta columna, principalmente describiré el elemento sustancial de la Espina dorsal de la compañía, pero primero, por favor, permítame contar una historia:

Un día, contacté con un cliente que requería la introducción de Lean Management. Y realmente acabe muy cansado de su despliegue de conocimiento respecto a lo que el entendía por Lean.

Esta persona nombraba repetidamente la palabra Lean, Lean, Lean[4] y ring-ring… como suena una molesta campana con un sonido repetitivo en un trino y ritmo constante. Sinceramente, mi humor se estaba acabando por momentos a cada repetición del molesto sonido: "Ring-Ring… Ring-Ring y las bondades que prometía pero no cumplía.

De esta manera, el presidente me solicitó la formación y el entrenamiento necesarios para la introducción del Lean Management.

[4] **Lean:** La pronunciación en Inglés es <lēn>, algo similar a "lin" y el sonido se puede parecer mucho a la onomatopeya en castellano del toque de un molesto timbre "ring-ring", que en este caso utiliza el Maestro Kimura para describir un sonido molesto que suena por algún lado, pero nadie sabe en qué puerta o teléfono ni porqué

Después de la conversación y tras echar un vistazo a su fábrica, nos sentamos finalmente en la sala de reuniones. Entonces, por fin tuve la oportunidad de hablar:

> – Bob… – dije yo porque este era el nombre del presidente y porque creía que era hora de que Bob se enfrentase con la realidad de su empresa. – Su compañía es una compañía-medusa, ¿no es así? –
>
> – ¿Compañía-Medusa? ¿Qué significa? – preguntó, un sorprendido Bob.
>
> – Como usted sabe una medusa no tiene espina dorsal, ¿no es así? – expliqué yo
>
> – Si… pero, ¿por qué mi compañía es una compañía medusa? – cuestiono de nuevo Bob.
>
> –Su compañía tampoco dispone de la necesaria espina dorsal de gestión y bajo esta indefinición flota en la ola de lo que se puede denominar “el momento actual”. – le contesté yo, dándole un especial énfasis a las palabras “momento actual”, añadiendo un gesto de vaivén con mis manos, como haría un pequeño barco en una marejada.
>
> – Me pregunto… – y continué – ¿Cómo puede realizar la gestión de fábrica sin esta esencial espina dorsal? Su estilo de dirección es aleatorio y al azar. Pero imagino, en base a su disertación, que usted está hablando de Lean en términos de JIT, Kanban, Jidoka, etc y algo como TPS. Además, según me ha hablado de Lean, usted está hablando de eliminar Muda. Entonces… ¿estoy en lo cierto? – pregunté yo.
>
> – Si. – replicó él con cierta sorpresa y decepción. – Pero... – Y continuó él exponiendo su ring-ring… ring-ring.
>
> – ¿Piensa usted que esta compañía-medusa tiene la cualificación o la calidad requerida para intentar introducir algo parecido a TPS o TPM o como quiera llamarlo? – Cuestioné yo tras su disertación.
>
> – Yo le digo claramente que no. – y me respondí yo mismo a la pregunta.
>
> – ¡Una pregunta Bob! – Espeté a modo de exigencia y continué… – ¿Por qué no diagnosticó su fábrica por medio de mi lista de chequeo, tal y como le solicité antes de mi visita? No es necesario requerir mi tiempo de manera tan innecesaria. – finalicé la reprimenda de un modo más paternal.

El resto de la conversación no fue relacionado con el tema, sin embargo su reacción fue abandonar la sala de reuniones en un gesto de exasperación.

Después de volver a mi hotel y cuando estaba cenando, él vino a mi mesa con su vaso y se sentó de nuevo para hablar. Entonces requirió mi concurso oficialmente para formar y entrenar a su compañía.

Debo decir en defensa del honor de la compañía y del gerente que no era una compañía sin brújula ni sistema de gestión. Realmente la compañía disponía de su plan anual y su

correspondiente plan de acción. Pero desafortunadamente no disponía de historia ni de una coherente espina dorsal de gestión.

– Por supuesto Bob. – asentí eventualmente ante su demanda. – Yo me comprometo a dar soporte a su empresa, pero le advierto que es un largo viaje. – continué.

– Yo creo, además, que usted puede elevar por usted mismo el nivel de gestión, hasta el 75% que requiere mi lista de chequeo. Después de ello, por favor, llámeme de nuevo. – Y finalmente decliné así su amable ofrecimiento.

La Columna Vertebral y el Flujo del Control de la Política

En la figura de la página siguiente se muestra el flujo del Control de la Política Anual o lo que se entiende por Hoshin-Kanri y compone la espina dorsal o la columna vertebral de la Gestión de Fábrica.

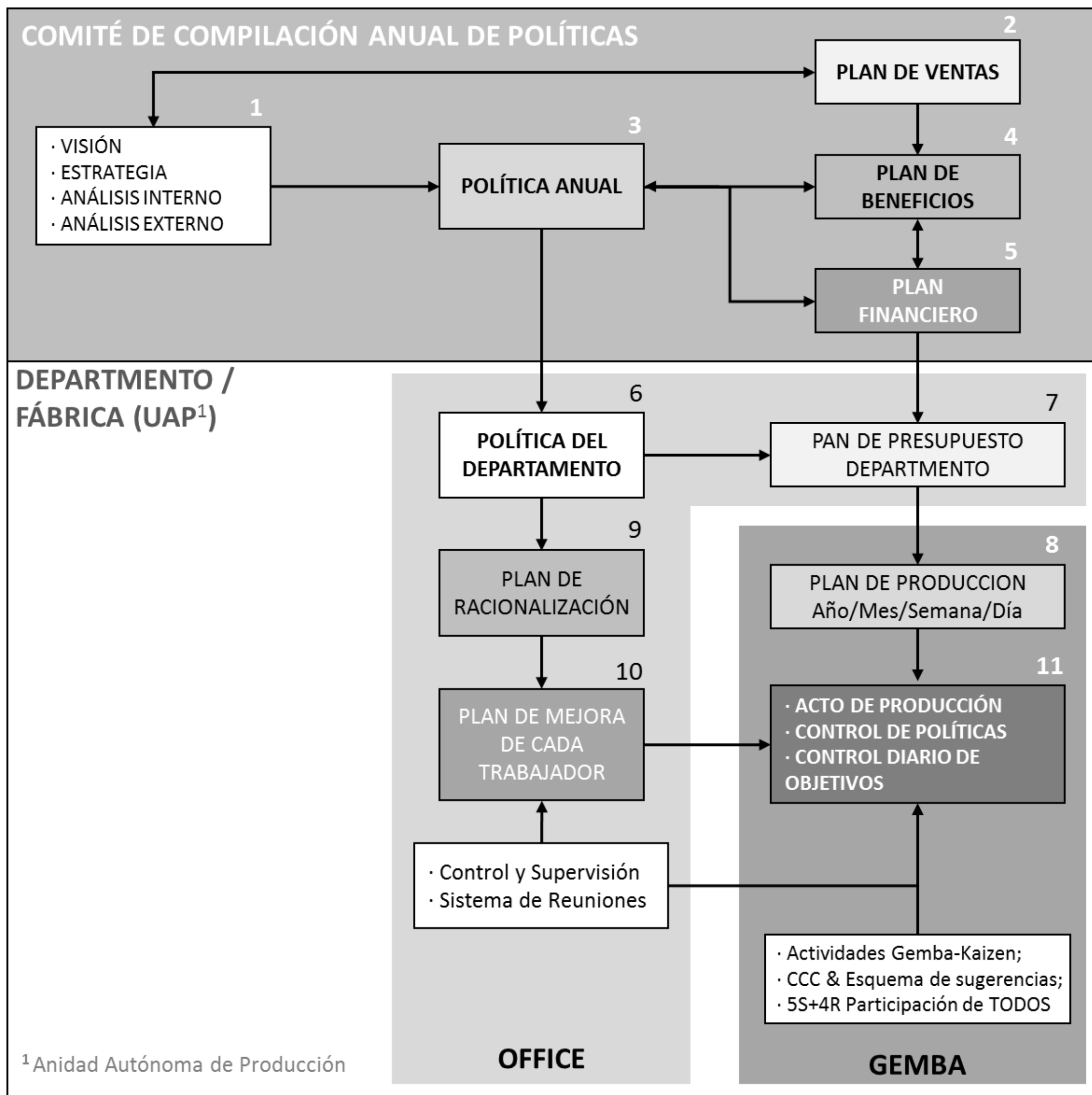
El comienzo de esta columna vertebral de la política anual está en la Visión y la Estrategia. También se tiene en cuenta el Plan Anual de Ventas, la situación del país y la Situación Internacional, el Análisis de los KPIs, el plan de Beneficios y el Plan Financiero.

He mencionado en anteriores ocasiones que la labor más importante del gerente o responsable es construir y realizar el plan y el presupuesto anual.

El plan presupuestario es la brújula y la guía para obtener los necesarios beneficios y la gestión de fábrica.

Por lo tanto la principal obligación del gerente o responsable es construir y redactar el presupuesto en una buena situación de gestión. Y basándose en los indicadores de SQCDD y la condición 3S: Seguridad (S- Safety), Calidad (Q- Quality), Coste (C), Entrega ó Despacho (D- Delivery), Desarrollo y Entorno (D- Development/E- Environment) y la condición **3S** basada en la Satisfacción del Trabajador, del Cliente y de la Sociedad.

S	Q	C	D	E	3S
SEGURIDAD KPIs	(Quality) CALIDAD KPIs	COSTE KPIs	(Delivery) DESPACHO KPIs	DESARROLLO Y ENTORNO	SATISFACCIÓN Trabajador Cliente Sociedad



Presupuesto

1. **Presupuesto anual**: Como se mencionó anteriormente, la visión y la estrategia generan una visión a corto, medio y largo plazo. La Política Anual se concreta en el corto plazo. En el Presupuesto anual se realiza el trabajo más importante y detallado.
2. **Propósito del presupuesto:** El propósito de realizar tan detalladamente el presupuesto anual es preparar el escenario para la mejora continua corporativa. Establecer la base

Contenido del presupuesto:

El proceso de preparar un presupuesto es un proceso desde abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. En un proceso interactivo de ajuste.

1. **Presupuesto de Ventas:** Pronóstico de ventas y de beneficios. Las estimaciones a corto plazo deben ser realizadas en este paso.
2. **Presupuesto de Costes:** Pronóstico de costes directos de las ventas.
3. **Presupuesto de Gastos:** Pronostico de costes indirectos (Costes Fijos, Gastos de Ventas, Costes Administrativos).
4. **Presupuesto de Beneficios:** Plan de Beneficios = Ventas – Costes – Gastos.

De hecho, hay algunas variaciones sobre los contenidos o la estructura del presupuesto dependiendo de cada empresa, y que podría ser diferente. La estructura expuesta es la típica.

El propósito de esta columna es explicar el control de políticas. Y deseo escribir la relación del plan presupuestario en el control de políticas a la producción gemba. Por lo tanto, no comparto las páginas para una explicación exacta del presupuesto. Por favor, pregunte a su departamento financiero para profundizar más, si lo desea.

Columna Vertebral de Gestión

En la imagen se pueden ver dos flujos diferenciados por el área donde se desarrolla el trabajo de Gestión:

1. **Flujo de trabajo en Oficina:**

   Diseño de la Política Anual, Presupuesto, Política departamental, Política de Racionalización Departamental, Plan de Acción de cada persona y sistema de seguimiento.

   En Japón, es común el nombre de “Plan Departamental de Racionalización” para referirse al Plan de Mejora y Desarrollo, pero ésta última no me parece una buena denominación.

2. **Flujo de trabajo en el Gemba:**

   Plan de Presupuesto, Plan de Producción: Anual, Mensual, Semanal y Diario. Sistema de Control de la Producción en el Gemba y Actividad Kaizen.

Después de desarrollar el Control de la Política y el Presupuesto, éstos deben descender en cascada hacia abajo hacia la oficina real y al trabajo de Gemba. ¿Cómo?

Desde el Control de la Política y el Presupuesto al más alto nivel, se deben realizar los siguientes elementos específicos de cada departamento y sección. Por último, la política se desarrolla en

cascada hacia abajo hasta la actividad de los trabajadores individuales, incluida una actividad de los grupos naturales de trabajo.

El logro final del presupuesto es Identificar la política corporativa completa y los Lemas que se utilizarán, la política departamental y sus lemas, los objetivos con cifras concretas, las acciones con su efecto estimado, los métodos de seguimiento y de evaluación. La siguiente imagen es un documento final que se desarrolla en la Oficina y en el Gemba por los trabajadores.

Trabajo en la Oficina

Debido al impacto de la crisis financiera en 2008 (caída de Lehman-Brothers), SUMITOMO también sufrió problemas por un rusco descenso de los beneficios. Entonces Sumitomo-Wiring-Systems decidió colocar el objetivo de la recuperación del beneficio en su política anual de 2009. Se estableció una meta dentro de una franja de beneficio en torno al -3% al +5%. El resultado final de ejercicio fue de +2%.

En el despliegue presupuestario de la Política de 2010, se estableció entonces una meta con un incremento del beneficio en el entorno del +2% al +7%.

Política Corporativa	HOJA DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS		Factory Management Institute	Fecha: Octubre 2017
	Departamento:			Versión:
Política del Departamento	Tendencia en Calidad Índice de Defecto	Tendencia en Eficiencia	Rendimiento Maquinaria	Tendencia Desperdicios
	Defect Index — Target	Efficiency Trend — Target	Mach. Performance — Target	Scrap Trend — Target

Tema	Acción	Persona a cargo	Acción	Fecha estimada	Situación Actual	Objetivo	Progresso/Acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#
Índice de Defectos	1																		
	2																		
	3				4,5%	0,5%													
Mejora de la	4																		
Calidad	5																		
			TOTAL																
Mejora del	1																		
Rendimiento	2				96,0%	100,0%													
			TOTAL																
Rendimiento	1																		
de	2																		
Maquinaria	3				84,0%	100,0%													
	4																		
			TOTAL																
Descenso	1																		
Desperdicios	2				3,2%	0,5%													
	3																		
			TOTAL																

Trabajo en el Gemba de producción

PLAN DE ACCIÓN VALORADO													
Presupuesto	**2011**	**Mes 1**				**Mes 2**				**Mes 3**			
Trimestre	**1..4**	Anual	Actual			Anual	Actual			Anual	Actual		
/Artículo	**XXXXX**	Plan	Plan	Resultado	Previsión	Plan	Plan	Resultado	Previsión	Plan	Plan	Resultado	Previsón
Ventas y	KMH												
Producción	Suma												
Costes Totales													
Beneficio Bruto	Suma												
	% Beneficios Brutos												
Costes Directos	Fuerza laboral												
	Eficiencia Maquinaria												
	Materias primas												
	Desperdicios												
	% Desperdicios												
	TOTAL												
Costes indirectos	Depreciación												
	Fuerza laboral												
	Coste de equipos												
	Transportes												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Costes de ventas	Fuerza laboral												
	Coste de equipos												
	Transportes												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Costes indirectos	Central corporativa												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Beneficios Antes de Impuestos													

· Este cuadro es la primera hoja de material que se debe llevar a la reunión del Comité de Gestión.
· El resto de las hojas que siguen a esta primera hoja son diagramas y gráficos de cada Actividad y KPI.

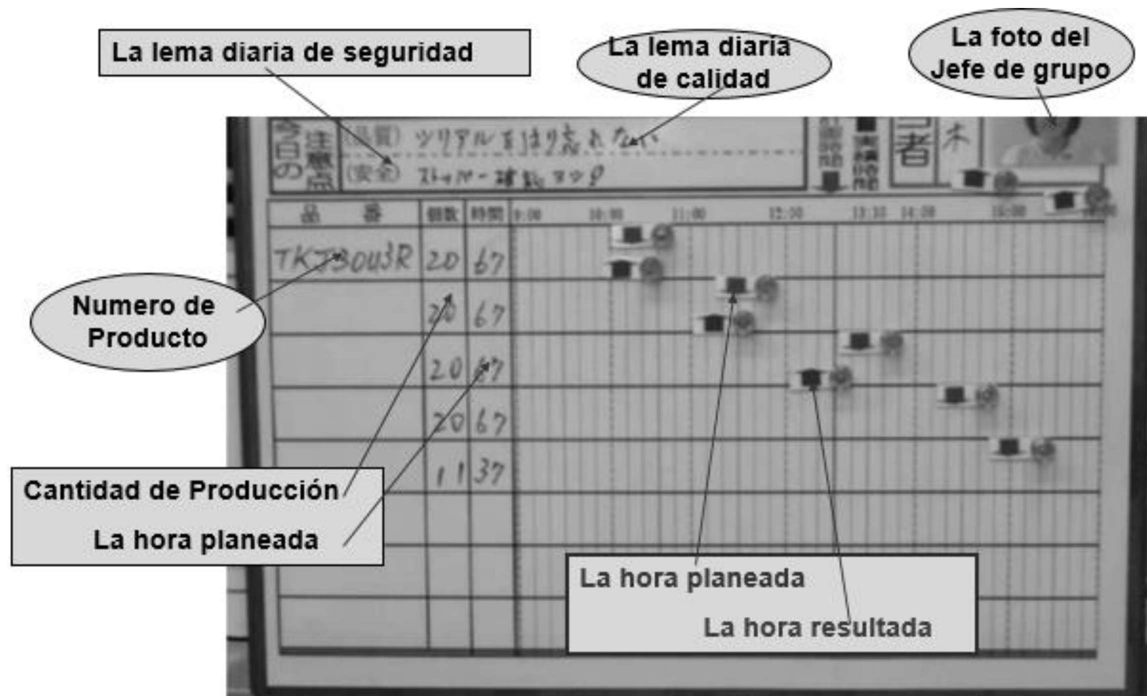
Al utilizar esta tabla en el Gemba de producción, se hace posible traspasar mayor responsabilidad en el Control de la Política y en el control presupuestario al Gemba. Y precisamente, es el Gemba el mayor beneficiado, porque es capaz de entenderlo y asociarlo a su trabajo diario y al despliegue del Control de la Política Corporativa.

La mayoría de los trabajadores en el Gemba no puede entender la relación entre el porcentaje de beneficio que genera la empresa y el desempeño de su trabajo. Por supuesto, uno de los aspectos más importantes del Control de la Política es delegar las figuras completas del Control de la Política a los trabajadores, incluyendo a los trabajadores del Gemba[5].

---

[5] Designación de los trabajadores por el color del collar: Hay una clasificación de las ocupaciones, dependiendo del ambiente que trabaja. https://en.wikipedia.org/wiki/Designation_of_workers_by_collar_colorhttps://es.wikipedia.org/wiki/Trabajador_de_cuello_azul

Por lo tanto, es necesario reemplazar el porcentaje de beneficio a su lenguaje habitual y entendido en el Gemba. Ellos están habituados a manejar indicadores bajo la denominación de KPI en los paneles SQCDD: Eficiencia, Relación de Defectos, Relación de chatarra, Ratio de Rotación Material, Relación de operaciones de la máquina, siembre bajo la condición 3S. La imagen siguiente es un ejemplo de lo que verdaderamente entiende en Gemba (Target→Real).



Muchas empresas no disponen de este sistema de paneles de gestión visual e indicadores en el Gemba. Incluso las hay, que aun teniéndolos y manteniéndolos, no generan los resultados esperados. Este modelo de gestión será descrito en la columna dedicada al Gemba-Royku.

Los KPIs objetivo se reflejan en el control diario de la producción y en el control del objetivo por medio de un control visual claro y fácilmente asimilable y actualizable por los trabajadores del Gemba. La consecuencia principal de este tipo de gestión es que el Control de la Política puede ser delegado a la actividad de Gemba y el Mando intermedio puede dejar de “apagar fuegos” y dedicarse a su verdadero trabajo, además de conocer más en profundidad el Gemba.

Por otro lado, los planes de acción que se hacen por los trabajadores y que se delegan a los individuos se siguen en las reuniones mensuales de seguimiento.

Ahora, ¿cómo reemplazar, por ejemplo el porcentaje de beneficio por el número de reclamaciones de clientes, eficiencia, proporción de chatarra, etc., que son los datos comprensibles para los trabajadores de Gemba?

Costo unitario departamental.

La clave del presupuesto es el costo unitario Y primeramente, la tarea esencial del departamento financiero es calcular el costo unitario para el departamento individual y los conceptos que se definan en el Comité, con los datos estadísticos de control asociados.

Por ejemplo, estos pueden ser los objetivos anuales para un departamento de producción. Pero el departamento debe conocer qué implica cada uno de estos indicadores en el estado financiero de su departamento. Por ello se ha de determinar el costo unitario de cada elemento o de cada KPI asociado.

3. 1% de eficiencia: ¿cuánto implica en la reducción de costos?
4. 1% de la relación de defectos: ¿Qué implica en la reducción de los costes de reparación y chatarra o sobrantes?
5. 1% de la reducción de chatarra o sobrantes de material: ¿cuánto implica en la reducción de costos?
6. Volumen de material: ¿Qué rotación de inventario, Cuántos inventarios y qué importe total hay en el inventario?
7. 1% de la relación de operación de la máquina: En realidad este indicador no se relaciona con la reducción de costos directamente debido al costo fijo. Pero la fluctuación de la producción en las ventas se relaciona con la oportunidad de trabajar en horas extras.
8. 1KMH[6] costo presupuestario: ¿Cuál es el coste de 1.000 horas de costo estándar?. Etc.

Sobre la base de estos costes unitarios y el objetivo total, se deciden los objetivos de Gemba. Entonces es posible involucrar a la totalidad de las personas y delegar sobre el trabajo diario.

Una vez más, es esencial delegar sobre todas las personas desde la Política al Presupuesto, al Plan de Acción individual y al trabajo diario de producción.

Política Anual Corporativa.

La política anual corporativa completa se construye por medio de la Visión y la Estrategia, El plan de ventas que contiene las cifras del objetivo de ventas, La declaración Breve (logotipo simbólico y lema) y la Declaración de Política corporativa a nivel de la presidencia.

[6] **KMH:** Kilo-Man-Hour (MAN-HOUR x 1,000) Horas-Hombre multiplicado por mil.

1. **Cifras específicas concretas:** en KPIs.
2. **Breve declaración:** Se utiliza en el plan de acción y también se destaca en el Gemba y la Oficina. Está compuesto por un símbolo y un lema o una frase corta que resume el objetivo anual.
3. **Declaración:** Es un anuncio a todos los empleados al principio de (por ejemplo) el primer día de trabajo en Año Nuevo y se extiende en la revista de empleados o la Intranet para que esté accesible durante todo el período de vigencia.

Primero se establece desde la cúpula y desciende en cascada hacia abajo. Una vez que está diseñada la política anual de cada unidad, vuelve hacia arriba en un proceso de retroalimentación y ajuste.

El Tercer trimestre del año fiscal (T3), los gerentes están muy ocupados diseñando y estableciendo la política anual. En el caso que el año fiscal comience en Enero, estos meses serían Julio, Agosto y Septiembre. En el caso de que el año fiscal comience en Abril, estos meses dedicados a la preparación de la política anual serían Octubre, Noviembre y Diciembre.

Normalmente se establece el **Comité de Compilación Anual de Políticas**. Los gerentes y responsables deben estar involucrados en este comité Y para diseñar la política anual, hay que tener muy en cuenta los siguientes fundamentos:

1. Filosofía corporativa y la Declaración de la Misión Corporativa.

2. Visión y Estrategia a largo plazo (3-5 años) y a corto plazo (1 año).

3. Investigación del mercado: Previsiones de ventas.

4. Análisis e investigación de los resultados del año en curso. En el momento de iniciar el diseño de la política anual, sólo disponemos de los datos de los dos primeros trimestres del año fiscal y son precisamente estos, comparados con los de años anteriores, los que tenemos que usar.

5. Los resultados de los logros obtenidos en el despliegue de la política anual establecida en el año anterior, La perspectiva de la política actual y las cifras objetivo.

6. Investigación de la situación interna y externa.

La tarea de este **Comité de Compilación Anual de Políticas** es diseñar a fondo las ideas. Y finalmente el Presidente y el Equipo Directivo deciden la política anual general.

V La construcción de la Política Anual y del Presupuesto por Departamento.

La Construcción de la Política Anual
Y
Presupuesto por Departamento

1. **Política anual por departamento**
    a. Declaración del departamento
2. **Planificación del presupuesto**
    a. Establecer las cifras concretas.
    b. Construir el plan de acción como resumen del departamento.
    c. Construir el plan de acción de cada persona y del Gemba
    Y… una vez aprobado por el comité de Compilación de Políticas Anuales…
        i. Detallar el plan de acción departamental
        ii. Describir el plan de acción unitario personal
3. **Reuniones de Seguimiento.**

1 Política anual por departamento

El gerente del departamento es el encargado de diseñar y decidir su política anual departamental basada en la política anual completa con cifras concretas y planes de acción. Las cifras objetivo no son iguales a todo conjunto de departamentos, sino que se asignan a cada departamento hacia abajo en cascada de manera particularizada.

También se requiere la realización de una declaración de la política departamental, basada en la declaración corporativa completa.

En las compañías cuyo año fiscal comienza en Abril, oficialmente se requiere comenzar este trabajo a partir de Enero. Después del discurso de la declaración del presidente en el Año Nuevo. Pero el gerente del departamento comienza a considerar y preparar su política departamental mucho antes. Durante el Tercer trimestre del año fiscal es el momento del establecimiento de la nueva política anual.

Sin embargo, en las compañías en las que el año fiscal coincide con el año natural, el discurso de año nuevo llega demasiado tarde y su contenido o las líneas básicas del mismo puede que sea necesario adelantarlo para que la política corporativa y de cada departamento pueda ser construida con la debida anticipación.

Y el gerente suele tener en cuenta las ideas recogidas por su equipo y las acciones de mejora guardadas en su bolsillo. Es el momento de “sacar el conejo de la chistera”, no antes ni interrumpiendo el trabajo o la habitualidad en el Gemba de producción.

Por supuesto, en su reunión de revisión mensual departamental que se lleva a cabo antes de la reunión con la gerencia (reunión del equipo directivo). El gerente mantiene el seguimiento sobre los resultados mensuales y los logros contra el presupuesto actual y el plan de acción establecido. Entonces es cuando entiende la situación departamental, los problemas y las posibles mejoras.

Su tarea es decidir y redactar la política departamental en base a la política anual corporativa a largo, medio y corto plazo, de manera muy comprensible y entendible por todos sus subordinados y considerando todas las características particulares de su departamento.

Puede ocurrir que un Gerente diseñe una política muy beneficiosa de manera exclusiva para su departamento, pero esto puede ser motivo de des-alineamiento con la política corporativa. Por ello es un requisito indispensable mantener los criterios establecidos en la política corporativa: La Visión y la Estrategia.

2 Planificación del presupuesto.

Expondré un ejemplo sobre cómo mi empresa anterior establece dentro de mi departamento un presupuesto anual.

Yo era un gerente departamental de la fábrica de producción que tenía los siguientes departamentos:

- Ingeniería de diseño
- Ingeniería de producción
- Control de producción
- Fábrica de maquinaria
- Fábricas de ensamblaje (producto final)
- Fábrica de prototipos.

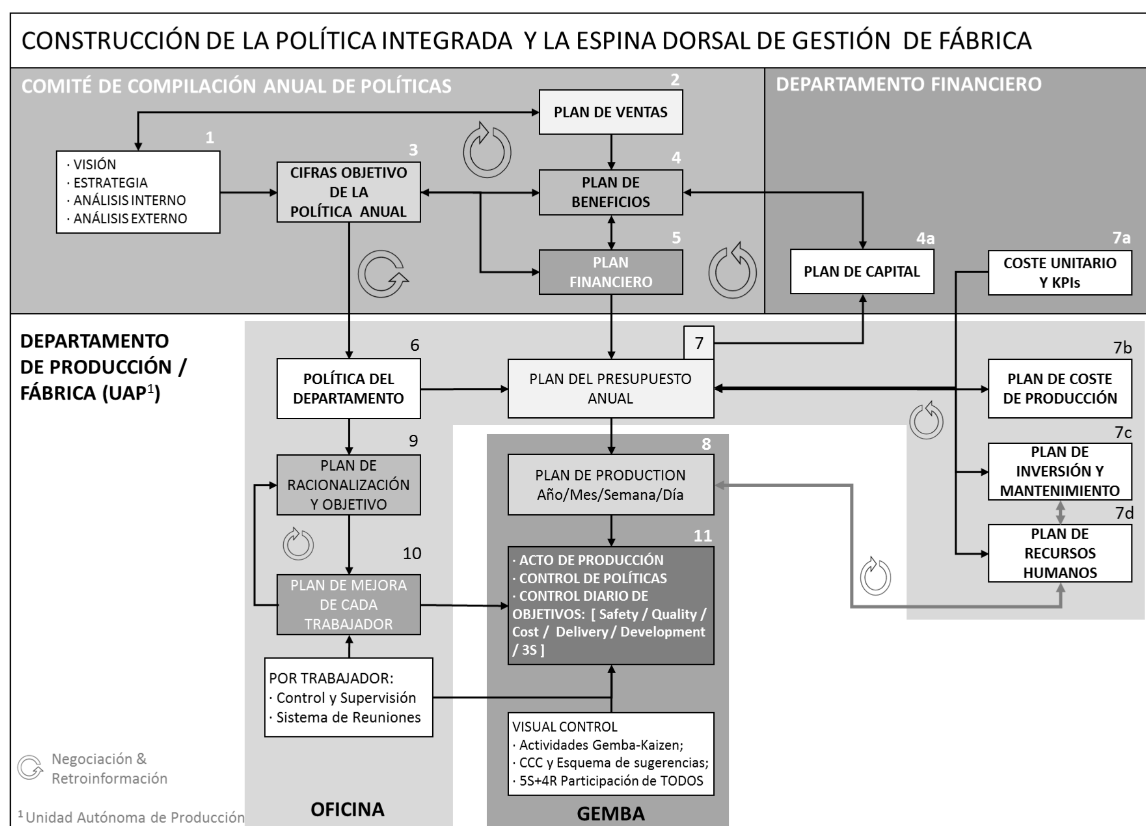
Tuve muchos trabajadores a mi cargo en oficina de manera indirecta, trabajadores directos de Gemba y trabajadores indirectos de Gemba (supervisores, manipuladores de materiales y operadores de envío).

Muestro el flujo y la relación de la política anual a la actividad de la oficina y de Gemba en la figura anexa.

Mi tarea, como responsable de un Departamento, a la hora de hacer el presupuesto fue:

1. Plan de producción anual (basado en el plan de ventas),
2. Plan de racionalización (mejora)
3. Plan de Inversión de Máquinas y Equipos,
4. Plan de inversión en I + D,
5. Plan de Asignación de Personal (indirecto, directo y Gemba indirecto).
6. Basado en estos materiales, el Departamento realiza el Presupuesto de Costos y Presupuesto de Gastos y también (con el Presupuesto de Ventas) el Presupuesto de Beneficios.

La tarea principal de los gerentes y responsables es la de preparar el presupuesto, como el futuro estado de su departamento.



Pero en la realidad la elaboración del presupuesto pertenece al departamento financiero basado en los datos trasladados por los gerentes de cada departamento y los datos de ejercicios anteriores. En una negociación muy dura junto con todas las partes y con el **Comité de Compilación Anual de Políticas**.

La batalla debe durar aproximadamente un trimestre y debe ser realmente dura entre departamentos, se realiza con el Departamento financiero para la negociación de la inversión, los efectos que se logran con la inversión estimada y las cifras objetivo, además de los KPIs y otros efectos de efectos laterales beneficiosos para otros departamentos.

El departamento financiero dentro del **Comité de Compilación Anual de Políticas** y con los datos del coste unitario debe establecer las prioridades dentro de la política anual y el presupuesto.

A- Establecer las Cifras concretas (7a..7d).

Sobre la base de las cifras totales objetivo que deslizan en cascada y son asignados a cada departamento, las cifras de los objetivos departamentales son decididas por el gerente del departamento, que junto con el departamento financiero, realizan la propuesta en una negociación muy dura.

B- Construir el Plan de Acción Resumen del Departamento (7).

Después de desglosar las cifras objetivo en la negociación y asignación, el gerente del departamento necesita desglosar en el presupuesto las siguientes tareas áreas:

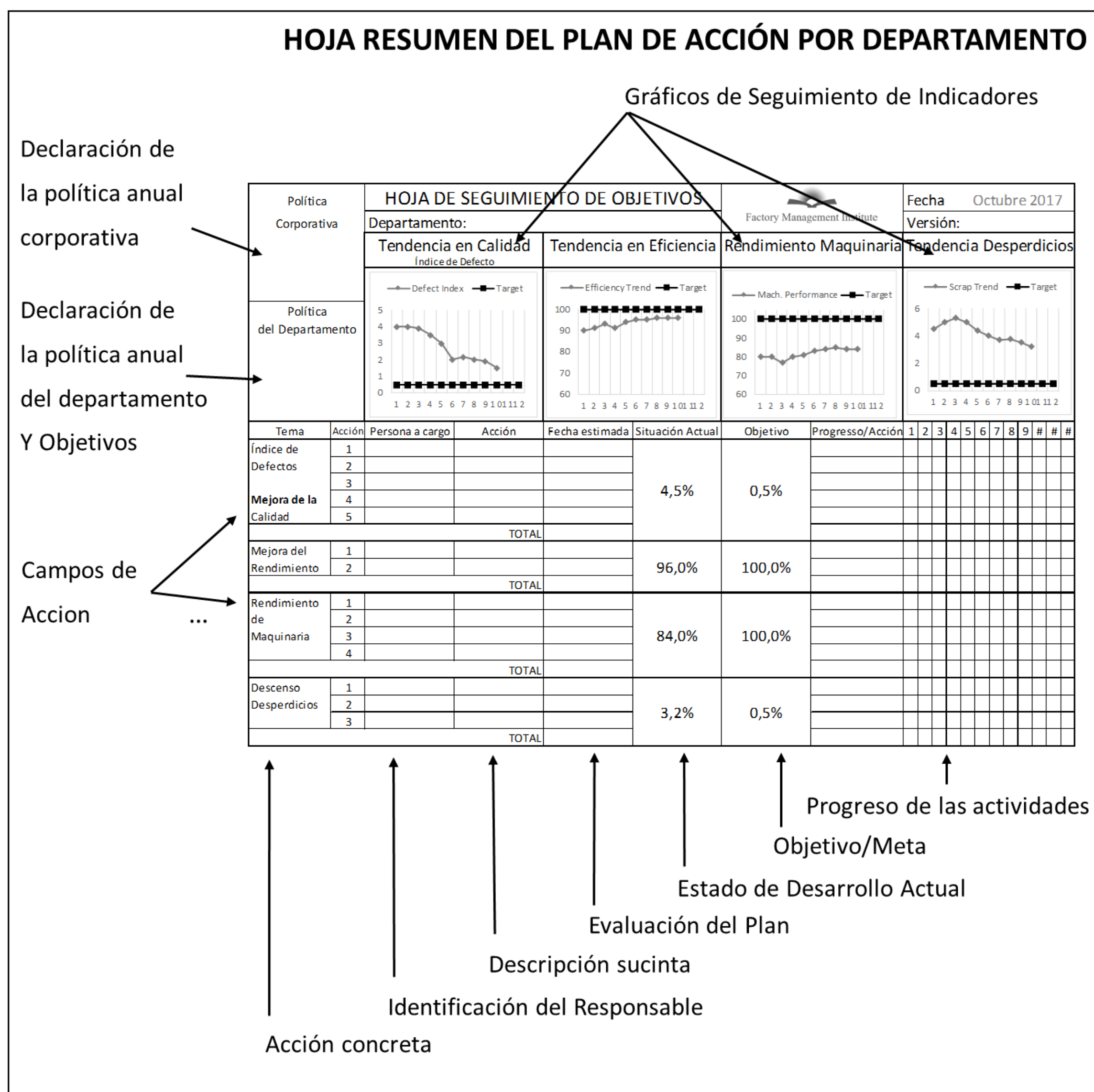
1. Trabajadores indirectos (trabajador de Oficina): Plan de racionalización (mejora de la eficiencia).
2. Trabajadores Directos (trabajador de Gemba): Plan de racionalización.
3. Plan de Mejora de la Calidad y Plan de mejora de la Eficiencia del Material
4. Y también los objetivos de la mejora de la seguridad, número de ideas o sugerencia de mejora (Kaizen).

C- Construir el Plan de Acción de cada Persona y del Gemba (8..11)

Durante el cuarto trimestre y justo antes del comienzo del nuevo ejercicio, el gerente del departamento necesita diseñar el plan de acción departamental en forma de resumen del plan de acción asociado al personal de manera individualizada. De esta manera construirá los planes de acción concretos requeridos y asignados cada persona.

A continuación se muestra el ejemplo del plan de acción departamental y del personal. Es un ejemplo de la primera página y página de resumen del plan de acción anual de un departamento

o Unidad Autónoma de Producción. También es el formato unificado del plan de acción del personal.



I Detallar el Plan de Acción Departamental.

Reducción de reclamaciones del cliente, Reducción de costes, Mejora de la calidad, Mejora del rendimiento de la máquina, Mejora del rendimiento de la máquina y Mejora del material (Relación de defectos, Proporción de desechos, Coeficiente de volumen de negocios), junto con sus acciones respectivas y su plan de acción.

Esta hoja es la cubierta y el resumen del plan de acción. Es “La hoja” que la dirección va a chequear en las reuniones de dirección. Todo el plan del departamento, UAP (Unidad Autónoma de Producción) o Sección debe incluirse en un solo A4. El resto de las hojas que lo acompañen son los planes de acción detallados, siembre encabezados por esta página resumen.

II Describir el Plan de Acción de Cada Persona.

El plan de acción de detalle se hace por persona. La hoja de plan de acción de cada persona también se utiliza el mismo formato y tiene la Política anual entera y la política departamental y las cifras objetivo.

PLAN DE ACCIÓN VALORADO

Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Presupuesto	2011	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
Trimestre	1..4	Anual	Actual			Anual	Actual			Anual	Actual		
/Artículo	XXXXX	Plan	Plan	Resultado	Previsión	Plan	Plan	Resultado	Previsión	Plan	Plan	Resultado	Previsón
Ventas y	KMH												
Producción	Suma												
Costes Totales													
Beneficio Bruto	Suma												
	% Beneficios Brutos												
Costes Directos	Fuerza laboral												
	Eficiencia Maquinaria												
	Materias primas												
	Desperdicios												
	% Desperdicios												
	TOTAL												
Costes indirectos	Depreciación												
	Fuerza laboral												
	Coste de equipos												
	Transportes												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Costes de ventas	Fuerza laboral												
	Coste de equipos												
	Transportes												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Costes indirectos	Central corporativa												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Beneficios Antes de Impuestos													

· Este cuadro es la primera hoja de material que se debe llevar a la reunión del Comité de Gestión.
· El resto de las hojas que siguen a esta primera hoja son diagramas y gráficos de cada Actividad y KPI.

3 Reuniones de Seguimiento.

Recomiendo diseñar e implementar un sistema de reuniones e implementar las 3 reuniones importantes.

1. Reunión del equipo directivo o Comité de Gestión en dos vertientes:
   a. Dirección;

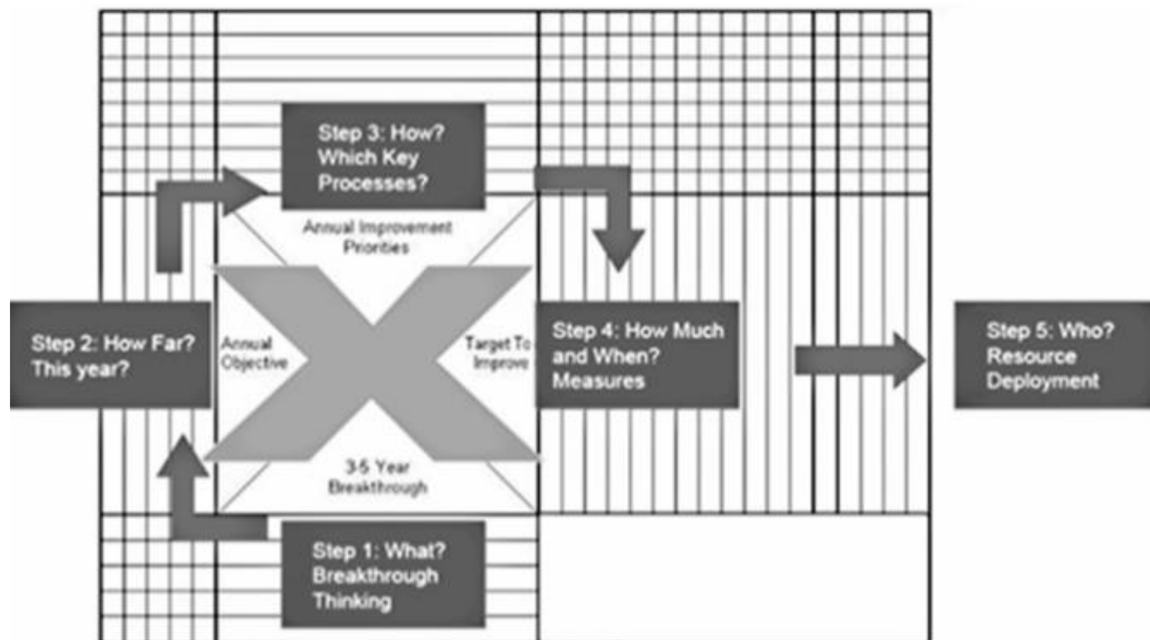
   b. Departamental.
2. Reunión de Revisión de Calidad.
3. Reunión de Producción (Operaciones)

Describiré el detalle del sistema de reuniones en la columna donde explico el sistema de reuniones (eng. *Meeting System*).

La Reunión del Equipo de Dirección se realiza mensualmente y una de las principales temáticas es el seguimiento de los planes de acción corporativo y de cada departamento. Y antes de la Reunión del Equipo de Dirección Mensual, los directores de cada departamento necesitan hacer la reunión interna y dar seguimiento a las personas individuales y los elementos de acción establecidos en el plan de acción departamental.

La Matriz X del Desarrollo y Control de la Política

En general, se suele entender que el Control de la Política (Hoshin-Kanri) puede establecerse sobre una Matriz como la que sigue:



No digo que mi formato sea el mejor. Pero no recomiendo tal matriz, porque los gerentes están obligados a ver varias páginas para llegar a los resultados y también resulta complejo. Es un formato atractivo, pero también es un formato más orientado a la autosatisfacción del diseñador, en vez de orientado al equipo que debe verificar y controlar estas políticas.

La elaboración de toda la política anual, todo el presupuesto se conectan en cascada a los departamentos individuales. Y también la política anual departamental se establece en cascada hasta la Oficina y Gemba y se realiza con a través de la producción diaria y los planes de acción.

This page intentionally left blank

VI El Gemba y la actividad productiva.

El Gemba necesita participar en la finalización de la política anual y el plan de acción a través de la actividad productiva. Así, podemos utilizar esta hoja actualizada mensualmente, en cascada hasta el nivel productivo.

PLAN DE ACCIÓN VALORADO													Factory Management Institute
Presupuesto	2011	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
Trimestre	1..4	Anual	Actual			Anual	Actual			Anual	Actual		
/Artículo	XXXXX	Plan	Plan	Resultado	Previsión	Plan	Plan	Resultado	Previsión	Plan	Plan	Resultado	Previsón
Ventas y	KMH												
Producción	Suma												
Costes Totales													
Beneficio Bruto	Suma												
	% Beneficios Brutos												
Costes Directos	Fuerza laboral												
	Eficiencia Maquinaria												
	Materias primas												
	Desperdicios												
	% Desperdicios												
	TOTAL												
Costes indirectos	Depreciación												
	Fuerza laboral												
	Coste de equipos												
	Transportes												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Costes de ventas	Fuerza laboral												
	Coste de equipos												
	Transportes												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Costes indirectos	Central corporativa												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Beneficios Antes de Impuestos													

· Este cuadro es la primera hoja de material que se debe llevar a la reunión del Comité de Gestión.
· El resto de las hojas que siguen a esta primera hoja son diagramas y gráficos de cada Actividad y KPI.

El ejemplo muestra un seguimiento durante tres meses, pero, por supuesto, el plan anual se extiende durante todo el año fiscal, desde el primer al cuarto trimestre: T1..T4 y cada hoja cubre un trimestre en A4 en posición horizontal.

En la hoja se pueden ver las columnas correspondientes al Plan de Acción Anual, Plan de acción Actual, Resultado y Previsión de Producción.

En la fase del Plan de Acción anual y las Previsiones de Producción, en todos los casos el programa de producción anual siembre se realiza en base a la previsión de ventas anuales. En este caso, lo más importante es la previsión de ventas.

1 Pronóstico de ventas.

¿Es útil el pronóstico anual sobre una situación inestable y cambiante? O También podríamos preguntar ¿Es útil esta previsión a un año que sabemos que es posible que no se cumpla?

Salvo en algunas empresas cuya demanda es muy estable, esta preocupación es correcta. Es imposible calcular exactamente el pronóstico del próximo mes, mucho menos a un año vista. El pronóstico realista desaparece. Entonces, ¿no es necesario un pronóstico?

Ahora, por favor piense en estas tres reflexiones sobre la suposición de una previsión inexistente.

1. El plan de producción anual sigue siendo importante, porque el propósito de la misma es identificar el escenario y el camino para lograr la mejora prevista.

El propósito del pronóstico de ventas es ajustar para un determinado volumen de producción, cuántos trabajadores, la cuantía de los costos fijos, variables, etc.

Con estos datos es posible calcular un flujo de beneficios o pérdidas o incluso una mejora realmente dimensionada a un flujo de producción determinado. Así es posible tomar medidas correctivas.

2. Sistematizar las contramedidas contra las grandes diferencias sobre el pronóstico de ventas.

El uso de proveedor auxiliar, los trabajadores a tiempo parcial, empleados temporales, la absorción del exceso de capacidad en los departamentos dentro de la compañía, etc.

Por otro lado, es posible aumentar la precisión del pronóstico del próximo mes. Así es más fácil y rápido tomar acciones ya previstas en el plan de acción.

3. Mejorar la precisión del pronóstico de ventas. Una vez más no es posible esperar la perfección en la adivinación y difícilmente existirá una tecnología capaz de conocer el futuro. Por otro lado el fallo en la previsión de ventas tiene dos caras. Una de ellas es fallo que podemos minimizar yla otra es el fallo que no podemos minimizar ni eliminar. Entonces, nunca podemos rendimos en el esfuerzo de mejorar la precisión con P-D-C-A en base a los datos estadísticos.

¿O aún insiste en Lean y “Pull” en el sentido de "eliminar la necesidad de un pronóstico de ventas"?

2 PDCA.

En el Control de la Política corporativa, el plan de acción es esencial. Y en la mayor parte de toda descripción de Hoshin-Kanri de Internet se pone de relieve el Ciclo PDCA.

– ¿Por qué? – me pregunto. – ¿Por Qué el Ciclo PDCA se pone de relieve en Hoshin-Kanri?

En el caso de Bob, vi plan de acción del proyecto e hizo hincapié en el éxito de la actividad con el ciclo PDCA y dijo que la "tasa de rendimiento" era casi un 70%.

– ¿Tasa de Rendimiento? – pregunté a Bob dudosamente. – ¿Cuál es esta tasa? – repregunté.

– Esla relación entre el número real de elementos implementados contra el número de los planeados. – contesto Bob, en un todo de seguridad y autocomplacencia.

–Es la primera vez que veo dicha relación en el control de un proyecto. – Sorprendido, contesté a Bob. – Y por desgracia el 30 % restante no pudo ser implementado. – aseveré yo.

– No, por desgracia, el 30% no se pudo realizar. Además, algunas ideas no se completaron, mientras que algunas ideas se llevaron a cabo, pero no tuvieron el efecto previsto. Aun así, esta es la capacidad real de mi empresa y necesito mejorar esta situación. – dijo Bob.

– Bob, para ayudar a la introducción de lo que usted denomina “*Lean Management*”, tengo que enseñar la Gestión de la Fábrica y en primer lugar el Control de la Política. – Y continué…

– En el Control de la Política hay 2 categorías, una de ellas es la mejora revolucionaria y la otra es la mejora continua y común. Su proyecto de plan de acción tenía por objeto aumentar la capacidad de producción con la introducción de nuevas máquinas y líneas era de la categoría de los elemento revolucionarios. ¿Tengo razón? – concluí.

– Sí Koichi. Los miembros de mi proyecto planificaron las ideas ambiciosas. Y la actividad también se llevó a cabo en el ciclo PDCA. – contestó Bob en un cierto tono fracaso.

– Pero su descontento es la relación de éxito del 70%, ¿verdad? – Le pregunté.

– No, no lo es. No tengo el descontento. Pero, sí desearía un rendimiento más alto. Y necesito hacer un plan de recuperación adicional por la falta de ese 30% restante. – Admitió Bob.

– Bob. Su manera de realizar un plan de proyecto tiene un error radical. PDCA no es adecuado para cualquier planificación de proyectos y tiene 2 defectos que están relacionados entre sí.

– Yo creía que el Ciclo PDCA se utilizaba como una actividad de proyecto. Pero, ¿por qué? – me preguntó finalmente Bob.

Omito el resto del diálogo.

En todos los casos que he visto y he buscado información en internet sobre la planificación de las políticas corporativas y de implementación de un proyecto dentro de estas políticas se considera el Ciclo PDCA. Pero una vez más, tengo que mencionar que es un error y que nunca me enseñaron esto.

PDCA es Ensayo y Error.

Por supuesto que el Ciclo PDCA se utiliza ampliamente en Japón. Sin embargo, cuando se mira detenidamente los casos, el uso de Ciclo PDCA está limitada en los casos de "prueba-y-error". Lo cual significa que se supone y acepta el resultado en caso de fallar la solución implementada. Siempre, suponiendo que la implementación de la resolución del problema no se causará un daño grave afecte a la seguridad, calidad y costo. Y se utiliza, también en el caso de Gemba-kaizen.

Al igual que en el caso que detalla la conversación detallada a continuación.

– Hum… puede ser una buena idea cambiar de lugar esta herramienta para acceder mejor a ella en caso de estar lejos de ella. Esto sucede con esta pieza que tenemos que procesar muy a menudo.

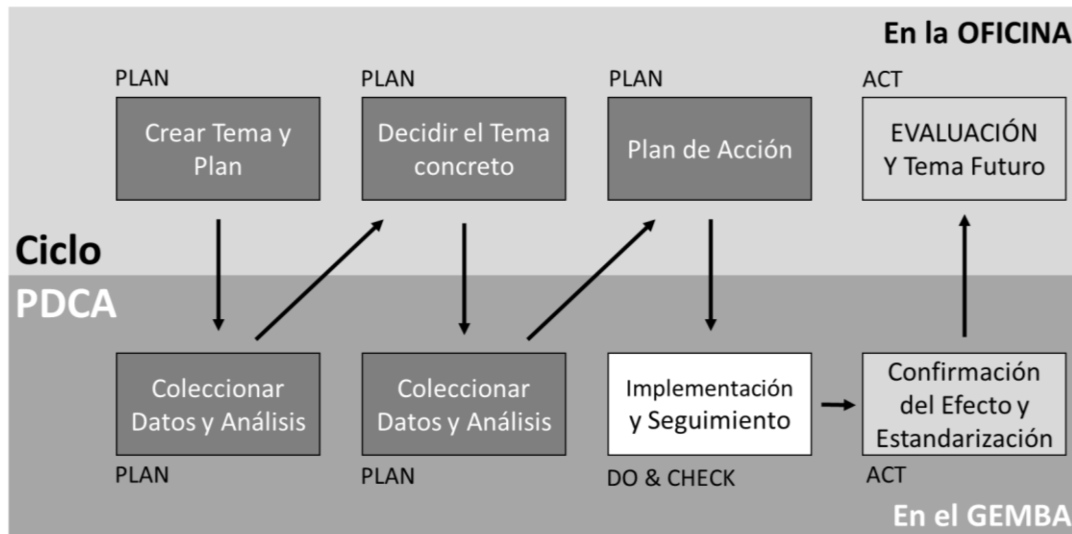
Incluso en el Circulo del Control de Calidad (CCC) yo no enseño el ciclo PDCA. Enseño el CCC como un buen medio de Kaizen en el Gemba. Pero yo no enseño el Ciclo PDCA como una herramienta necesaria dentro del CCC.

El enfoque correcto del Círculo de Control de Calidad (CCC) es:

1. Tema principal y la descripción dela razón de elegir este tema.
2. Conocer la situación real en la recopilación de datos y el análisis.
3. Decidir que se puede realizar dentro de los 3 meses de actividad.
4. Creación de ideas con la investigación de la viabilidad y el calendario de acción.
5. La aplicación y el Progreso de seguimiento (el paso de la verificación y acción).
6. Confirmación del efecto. Estandarización y Tema Futuro (sobre el tema principal, planteado en la planificación del Control de la Política de ese ejercicio).

Como puede comprender, este es el programa planteado por Kaoru Ishikawa[7] en su "QC Story for Problem Solving[8]". Ahora bien, esta es la ruta del ciclo DMAIC de 6Sigma, que es el método que se suele utilizar para el control de proyectos y se combina con la educación.

Mi ciclo PDCA.



Una vez más. He mencionado que el Ciclo PDCA tiene 2 defectos para el uso de control de política o de control del proyecto.

La aplicación del ciclo PDCA tiene dos peculiaridades que hacen desaconsejable en el Despliegue de Control de Políticas y en la Gestión de Proyectos: Uno de estos efectos se describirá las particularidades de la fase P-Plan, y el otro en la fase de C-Check .

PLAN

El P (Plan) nunca es la lista de caprichos, deseoso buenas y ambiciosas intenciones o "qué será-será" y debe tener el siguiente esquema de desarrollo en la Oficina y después en el Gemba.

---

[7] Kaoru Ishikawa: Kaoru Ishikawa, The Man and Quality Control http://www.juse.jp/ishikawa/e/man/

[8] **Father of the QC Circle:** Prof. Kaoru Ishikawa :http://www.juse.jp/ishikawa/e/man/Ch10_Ver2_150717.pdf **List: Books, Papers, Videos, Slide films, JIS, etc:** http://www.juse.jp/ishikawa/e/man/ListBooks_Ver2a_150804.pdf

Plan en Oficina:

1. Definir el Tema
    a. Definir el Tema (o temas)
    b. Confirmar el efecto del Tema sobre la visión y la estrategia desplegadas en el Control de la Política Corporativa y Departamental.
    c. Estudio de las circunstancias que Rodean el Tema.
2. Creación de Ideas.
    a. Estudio de Viabilidad de las ideas en las siguientes áreas:
        i. Situación Actual;
        ii. Perspectiva Futura;
        iii. Metodologías;
        iv. Fondo Financiero;
        v. La Escala de Tiempo y;
        vi. Los Recursos Humanos.
3. Decidir las ideas concretas.
    a. Detallar las ideas;
    b. Croquis y Dibujos accesorios.
4. Concretar el método de evaluación de los efectos. Cómo se evaluará en la fase C (Check).
    a. Definir los indicadores;
    b. Definir los documentos y medios de toma de datos;
    c. Definir cómo, cuándo y por quién se procesan los datos obtenidos;
    d. Decidir el método de realización:
        i. Comité o;
        ii. Proyecto.
5. Definir el Plan de acción con elementos definidos y confirmados, además de la evaluación de indicadores clave de rendimiento.

Componer el plan de acción, incluye el diseño de todos los elementos relativos a la “acción” en el Gemba”. Es una tarea ciertamente algo pesada, pero que evita problemas que nos podemos encontrar en el desarrollo de la acción. Realmente no se trata de realizar un Análisis de Modo y Efecto de Fallas (AMFE[9]) para definir cada uno de los riesgos, sino algo más liviano, simplemente una tormenta de ideas donde se consideren los riesgos, como si de una gestión de proyectos se tratase, con el fin de adelantar, de alguna manera los acontecimientos.

Por ejemplo, en el caso de la consultoría que desarrollo personalmente, la fase del P (Plan) requiere más de 6 meses, para componer un plan de acción, dependiendo de la escala de la empresa y el tema a desarrollar.

---

[9] **AMFE:** Un análisis modal de fallos y efectos (AMFE) es un procedimiento de análisis de fallos potenciales en un sistema de clasificación determinado por la gravedad o por el efecto de los fallos en el sistema. https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_modal_de_fallos_y_efectos

Cuando ya he realizado el plan de acción, prácticamente el 70% de mi trabajo está finalizado. El resto del 30% se compone de formación y entrenamiento real en el Gemba, además de chequeo del proceso de implantación y el progreso de las actividades.

Para detallar más este primer escalón del PDCA, explico en más profundidad el caso de Bob.

Mencionó que las ideas planteadas en sus proyectos eran “ideas ambiciosas”. Pero, por desgracia sus ideas ambiciosas no dieron el resultado esperado, además de costarle mucho dinero debido a la elevada inversión que implicaban.

Tales casos como el que nos presenta Bob, no son raros y gran parte de la causa de este fracaso es el Ciclo PCDA debido a una falta de planificación y a una falsa impresión de que aplicando el ciclo, ajustaremos la solución más tarde para que dé el resultado esperado.

Una Historia real de abuso del Ciclo PDCA

Cuando estaba en Chile, me invitaron a visitar una fábrica. Y cuando visité el gemba de producción vi a un japonés que fue el ingeniero de mantenimiento de Yamazaki Mazak[10] (que es un famoso fabricante de maquinaria-herramienta japonesa.)

Él estaba reparando una máquina-herramienta y cuando les pregunté por la situación, el Director del Mantenimiento me dijo:

> – La semana pasada, la máquina tuvo problemas y se detuvo. – y prosiguió.
>
> – Pero, por desgracia mis ingenieros de mantenimiento no podían reparar esta máquina. Después llamé al ingeniero de mantenimiento del centro técnico de Brasil de Yamazaki. Pero, además y por desgracia, la máquina se dañó de tan mala manera que realmente requiere las piezas especiales que no se encuentran ni en Chile ni en el centro técnico de Brasil.

A continuación, el gerente de mantenimiento se vio obligado a pedir ayuda a Japón y convocó al ingeniero japonés para ayudar en la reparación de la máquina. Esta acción “urgente” tomó 2 semanas.

---

[10] **MAZAK:** https://www.mazak.com/es/ NT: Recomiendo ver la simple pero muy alineada declaración de la filosofía de esta empresa donde se menciona su firme disposición a mejorar el sector manufacturero y la sociedad: https://www.mazak.com/es/about-mazak/

Durante estas 2 semanas, se interrumpió la línea de producción.

A continuación pude conversar con el ingeniero Japonés y pre pregunté:

> – ¿Por qué se produjeron tales problemas, mucho más allá de una expectativa razonable?
>
> – Puede ser que esta empresa no haya desplegado el sistema de PM (mantenimiento preventivo). – me contestó.

Esta empresa compró la nueva máquina complicada. Pero no tenía la capacidad de mantenimiento y sistema de PM (Mantenimiento Preventivo, eng. Preventive Maintenance) a pesar de que los ingenieros de mantenimiento fueron entrenados por este fabricante de máquinas-herramienta. Este caso también el abuso de la falta de un plan de PDCA porque el PDCA no es nada parecido a actuar sobre la marcha.

Un plan no es la lista de deseos. Sin embargo en el caso de Bob y la Compañía de chilena y tras una inversión considerable, podrían haber esperado un cierto desarrollo. Sin embargo, el hecho es que desperdician los recursos de gestión y muchas oportunidades a través de los costos de oportunidad.

CHECK

Otro de los defectos de la utilización de PDCA en el control de la política es el chequeo, pero realmente… ¿qué es Comprobar o Chequear? Y qué objetivos tiene o qué resultados o procesos intervienen en esta fase del PDCA.

Según la Wikipedia check es:

(en español Verificar o Chequear): Estudiar los resultados reales (medidos y se recoge en "DO" más arriba) y comparar con los resultados esperados (metas u objetivos del "Plan") para determinar cualquier diferencia. Buscar cualquier desviación en la aplicación del plan y también buscar la idoneidad y la integridad del plan para permitirla ejecución, es decir, "hacer". Gráficos de datos pueden hacer que este mucho más fácil ver tendencias a lo largo de varios ciclos PDCA y con el fin de convertir los datos recogidos en información. La información es lo que se necesita para el próximo paso "ACT".

Pero… ¿qué significa "Estudiar los resultados reales"?

En el caso de Bob, después de la compra de máquinas que implicaban una gran inversión, realmente nos debemos preguntar si podemos chequear los resultados son reales o no porque

no se ha realizado una estimación de su impacto en los resultados previsibles, con el objeto de comparar su aportación real y necesidad objetiva a los resultados de la empresa ni a sus KPIs.

Y en el caso de la empresa chilena, después de la reparación del ingeniero Japonés, aún surgieron más problemas y finalmente la fábrica renunció a la máquina. Es decir, ¿qué resultados podemos comparar con lo previstos para estimar la toma una decisión así?

Este tipo de decisiones, realmente las considero una broma. Es decir, Atreverse a una planificación, compra y liquidación de la máquina, cuando no hay datos sobre la producción real ni tampoco ha sido posible recoger los datos de producción.

Ahora "La información es lo que se necesita para el próximo paso -ACT-"

El efecto de esta frase, al lado ACT, es que realmente es previsible un fracaso en la consecución de la meta prevista. Sin embargo, esta actitud no debe ser aceptada en el plan de acción del Control de la Política. Y si existiera alguna posibilidad de fracaso en la consecución de las metas previstas, la actitud preventiva es la mejor alternativa y debe prevalecer sobre la acción correctiva.

Es decir, el estudio de viabilidad y la actitud "rácana" en la inversión es la actitud básica y adecuada para afrontar el ciclo PDCA correctamente. Y en todo caso, la sustitución de ACT (Actuar) por ADJ (Ajustar) es más realista. Es decir, siempre podemos suponer que la solución planteada precisará un AJUSTE en la dirección de la mejora continua o Kaizen.

Personalmente, no doy mi confianza por completo a Wikipedia. Sin embargo, realmente muestra una comprensión general del ciclo PCDA.

Para finalizar… ¿Cuál es el objetivo de "Check"?

El objetivo del chequeo es comprobar que el proceso genere el progreso previsto.

Por supuesto no se puede aplicar un chequeo correctamente si no se definen adecuadamente contramedidas en una la fase de planificación realizada en profundidad, tal y como es explicó anteriormente, sobre todo en relación a los problemas potenciales que se pueden generar daños o accidentes.

Obviamente, es importante reunir los datos y "Chequear" después de la instalación de la máquina. Pero, también, es demasiado tarde porque la inversión se ha realizado y el tiempo de las previsiones y definición de las contramedidas a los problemas potenciales ha concluido.

Por lo tanto el objetivo de la inspección o chequeo debe ser el proceso y el progreso. Y nunca la actividad de recolección de datos y análisis para el respaldo de una acción.

La Teoría y El Método en el Gemba

No digo que PDCA esté mal, pero como toda teoría, sólo en condiciones muy limitadas es completamente correcta.

PDCA es útil en la actividad de las pequeñas mejoras en el Gemba-kaizen, que se pueden permitir el ensayo y el error. El espíritu que desarrolla es "Vamos a hacerlo de todos modos". También PDCA es útil para retar hacia un siguiente paso.

Por lo tanto Ciclo PDCA es correcto. Sin embargo, no es del todo posible utilizarlo en cualquier caso.

Por ejemplo, en el sistema "Pull" en TPS (o también llamado Lean, si se quiere utilizar esta denominación).

El sistema "Pull" es posible utilizarlo bajo una condición limitada. Así, no sería posible aplicarlo en el caso de un fabricante de, por ejemplo, Chocolate, que podría tener una demanda elevada, pero con un carácter exclusivamente estacional.

JIT, el sistema Pull, etc., son teorías. Y la teoría, como tal, no se puede utilizar en un Gemba.

Para utilizar la teoría, se requiere una adaptación a las circunstancias particulares del Gemba, en cada ocasión. Y la adaptación necesaria es la obligación de Gemba. Así, la capacidad de aplicación y la modificación de las teorías es una gran parte de Gemba-Ryoku o el Nervio Autónomo del Gemba capaz de Regenerarse.

Por ejemplo, "QC story of problema solving[11]" y DMAIC[12] de 6Sigma.Estos son modificaciones del ciclo PDCA.

W. Edwards Deming y Walter A. Shewhart son estudiosos y expertos en desarrollos estadísticos. Enseñaron y fueron precursores del control estadístico de la calidad. Y en general eran grandes eruditos de la teoría, pero realmente no eran expertos en el desarrollo de sus teorías en el Gemba.

Un erudito estudia en profundidad un rango estrecho de una especialidad y crea, de esta manera una teoría, como las que Deming y Shewhart desarrollaron. Sin embargo la aplicación de sus teorías en el Gemba exige una extensa maraña de conocimientos extra de carácter generalista y adaptadas al Gemba.

---

[11] QC Story: https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_storyboard. QC: https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_control
[12] DMIAC: https://es.wikipedia.org/wiki/DMAIChttps://en.wikipedia.org/wiki/DMAIC

Sus teorías han sido muy importantes en el desarrollo del mundo. Pero de nuevo la teoría debe ser aplicada por Gemba por medio de una interpretación y una modificación adecuada.

Y a modo de resumen, toca introducir las palabras de un pionero, aunque recomiendo leer la nota que acompaña y que explica determinadas actitudes pasivas:

"La persona que hace las cosas que he dicho es tonta[13]*.*

La persona que no hace lo que le dije es más tonto.

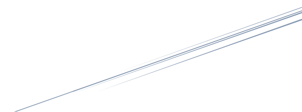
Y…

La persona que supera las cosas que le dije es inteligente".

Taiichi-Ohno

---

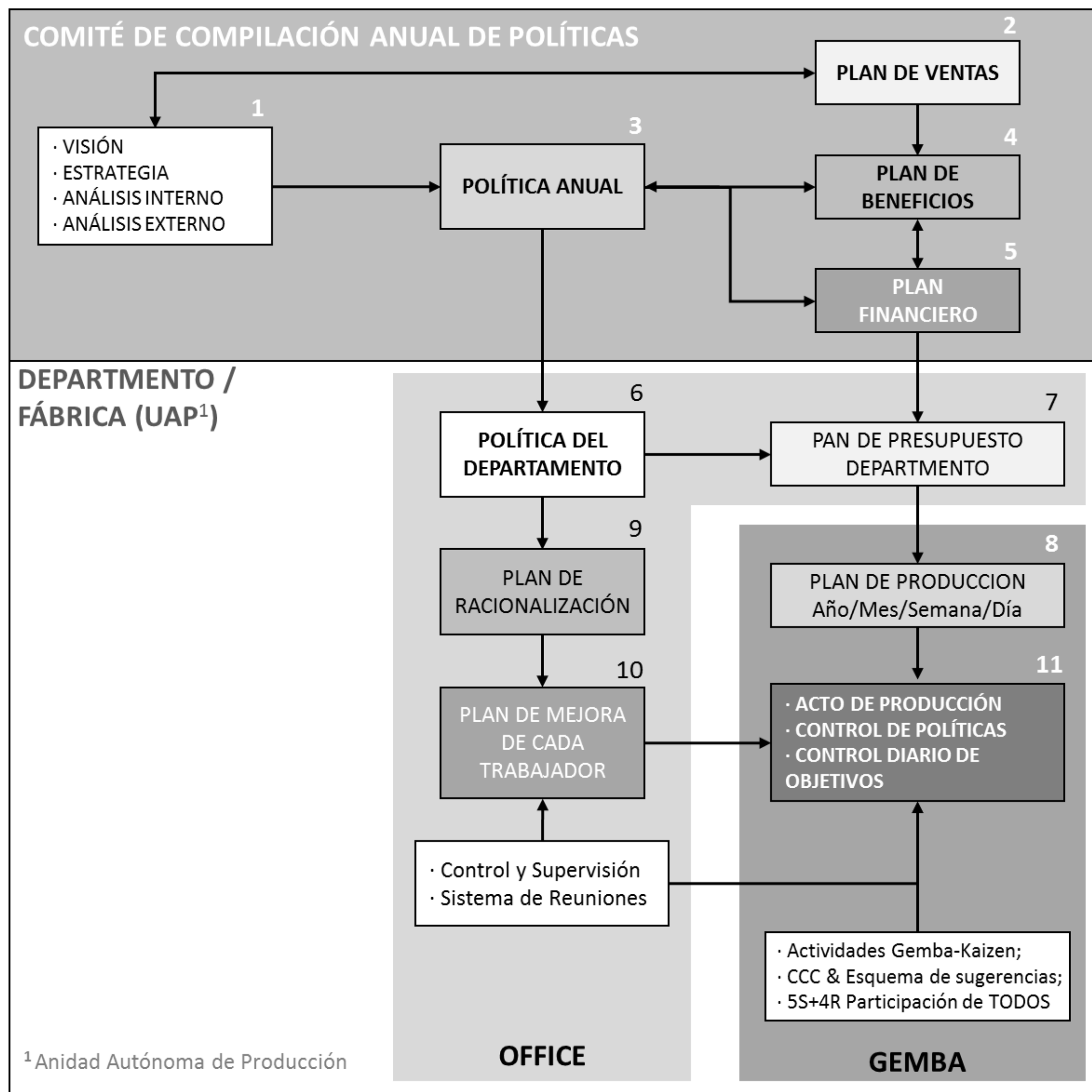
[13] **NT Significado de Tonto**: En este caso, la traducción es más parecida al significado inglés de "foolish" que no es "Silly" que sería Bobo ó Tonto. Es por lo tanto algo como la expresión: ¡es que no te enteras! para la cual no existe una palabra en Español salvo alguna despectiva como "atontolinado" o similar.



Esta página esta intencionadamente en blanco



VII La Eficacia de la Columna Vertebral de Gestión.



He mencionado que un Control de la Política Anual es la columna vertebral del sistema de Gestión de Fábrica. Pero… ¿por qué?

El Control de la Política Anual es la espina dorsal de la Gestión de Fábrica debido a que todas las actividades de gestión de la fábrica están integradas en el flujo de control de políticas anuales. Pero… ¿por qué?

Las actividades de gestión de fábrica están integradas en el flujo de control de políticas corporativas anuales porque cualquier actividad como la producción, la rutina de la oficina y el trabajo diario, la actividad de mejora del rendimiento Gemba y otras similares, se integran en el control de la política corporativa anual.

También se mejora el rendimiento Gemba mediante la mejora continua, como uno más de las actividades de gestión de fábrica de manera integrada en el control de la política anual.

El Control de la Política es soportado por el control de los objetivos y por el control diario. También la actividad se conecta en cascada hacia abajo a los trabajadores, incluyendo los trabajadores individuales en el Gemba. E incluso los nuevos trabajadores en el Gemba o nuevos empleados de oficina deben tener el puesto de trabajo definido y el tiempo establecido para asistir a las actividades de mejora para que puedan cumplir son sus cifras objetivo.

1 Un ejemplo de mejora de la calidad en el Gemba.

Dentro de la actividad en el Gemba de producción, al trabajador individual se le da lo que se llama, carta de desafío (eng. Challenge Card). Esta carta describe la política desplegada por su departamento, la política corporativa y los objetivos de calidad, seguridad y eficiencia que le son asignados.

A continuación describimos el contenido de tres de estas cartas de desafío (Challenge Card) que cada trabajador lleva en su bolsillo:

1. **Un trabajador de la línea.**
   Calendario de 12 meses correspondientes al año fiscal paneado.
   Objetivo del mes: (por ejemplo, Junio). Este mes me oriento al objetivo de CERO ERRORES DE DISPOSICIÓN.
   Declaración de cero defectos en sólo una parte de su trabajo
2. **Actividad de grupo.**
   Nuestro grupo se dirige a la mejora de la calidad de un producto con una tasa de defecto actual del 0,3% y un objetivo realista del 0,1%. Para obtener esta tasa de calidad departamental, desarrollaremos y mejoraremos nuestras plantillas.

3. **Círculo de control de calidad.**
   La declaración del supervisor para este círculo de calidad: Durante este ejercicio, mis objetivos dentro de la sección es organizar 6 Círculos de Control de Calidad (eng. QC-Circle) y llegar a ganar el premio del presidente por las mejoras implementadas.

Estos son ejemplos de las actividades a realizar en Gemba, basadas en El Control de la Política Anual y en los objetivos planteados dentro de ella.

Como trabajador de primera línea del Gemba, hay muchos objetivos diferentes que se pueden plantear, en línea con los objetivos de su departamento. Por ejemplo,

- Obtener el nivel 5 desde el nivel actual 2 en habilidad de soldadura durante este año;
- Obtener la calificación superior en Salud y Seguridad del director de seguridad;
- Crear 4 ideas por mes dentro del plan de sugerencias.

Los gráficos correspondientes a la actividad de cada trabajador también se destacan sobre los grandes gráficos del tablón de anuncios en el Gemba. Por supuesto, estos datos son seguidos por los jefes de equipo y los supervisores y forman parte de los indicadores que el departamento de recursos humanos debe considerar para premiar a los trabajadores en base a datos objetivos y medibles.

También, las actividades anteriores se pueden seguir visualmente su evolución dentro del plan de control anual departamental, entre otros datos, los siguientes:

1. El número de Círculos de Control de Calidad;
2. Las actividades de cada grupo;
3. El número de sugerencias se han previsto en el plan de acción departamental;
4. Estas actividades son también los temas de la gestión integrada en el Control de la Política.

Pero… aun así ¿por qué las actividades de fábrica están integradas en el flujo del Control de la Política anual? Y ¿Por qué un Control de la Política es importante como la columna vertebral de gestión?

Supongamos, en el ejemplo anterior, que las acciones diseñadas y ejecutadas para mejorar la calidad no resultan suficientes y el esfuerzo da como resultado el fracasa. Para mejorar la calidad, es necesario proporcionar un contexto histórico.

Un ser humano requiere un motivo justificado y un contexto histórico en el cual se desarrolle la actividad, además de un marco de acción.

Y el mejor contexto en el que se pueden desarrollar las acciones de mejora es el control de la política anual. La Política anual es el mejor contexto para fomentar la motivación del trabajador en el Gemba. Porque al trabajador se le ofrece un marco ideal, en el cual puede idear y actuar con la seguridad de no ser amonestado por tener ideas, que bien sean éstas buenas o malas, pueden no estar alienadas con la política corporativa o incluso bien-intencionadas y buenas, pueden resultar redundantes con otros esfuerzos planteados por la empresa en otra o similar área de trabajo.

2 Otro ejemplo de eficacia en la mejora del Gemba.

El ejemplo anterior está basado en la actividad del Gemba. La historia que se detalla en este punto es la historia de una actividad del personal.

Cuando estaba en el Reino Unido, uno de mis interlocutores fue el gerente general. Él era un "excelente" gerente. Por qué le califico de excelente puede ser motivo de otro relato, pero no se hablaría de la excelencia en este caso.

Él era un hombre de ideas y también de ideas preconcebidas, que a veces no eran fáciles de aplicar en la rutina diaria de trabajo del ingeniero. Sin embargo, se le ocurrió implantar varias ideas, ideas que él consideraba buenas.

Así, ordenó a sus trabajadores poner en marcha las ideas de manera inmediata y con la máxima urgencia y prioridad. No contento con hacerlo una vez durante el año, provocó cambios similares durante varias veces al año.

Como resultado de estas "ideas" los planes de acción que se planificaron por medio de la política anual siempre se retrasaban, algunos de ellos indefinidamente.

Los supervisores e ingeniero expresaron sus quejas porque antes de la finalización de su anterior "idea", ya estaba planteando una nueva "idea", también, con la máxima prioridad y urgencia.

En un momento dado, el gerente anunció un proyecto nuevo. El proyecto fue el SCM (esp. Gestión de la Cadena de Suministro, eng. Supply Chain Management). La tendencia en la época era la de integrar esta metodología en la gestión corporativa. De esta manera se priorizó, por parte de la gerencia, la introducción del SMC.

Como consecuencia de esta priorización, fuera del plan anual e incluso de plan a largo y medio plazo, muchos de otras "ideas" hubieron de detenerse en seco. Por supuesto, por mi parte se expresó un total desacuerdo con la medida y la opinión planteada por el gerente.

El dialogo con el gerente fue algo similar a esto:

> – ¿Por qué molestar a la finalización de los planes de acción que está previsto en la póliza anual? – cuestioné yo y continué cuestionando su decisión.
>
> – Nosotros planificamos la política anual en base a la visión y la estrategia corporativa, ¿verdad? – pregunté de nuevo.
>
> – Entonces… Es posible que sea una buena idea, pero sinceramente no creo que sea eficaz cambiar los objetivos en medio del ejercicio fiscal y dar prioridad absoluta a nuevas ideas. – Concluí.

– Es eficaz para poner en práctica las “ideas” en el momento necesario. El tiempo es importante. Y en el momento que sea necesario, se debe dar la máxima prioridad a las “ideas”. – Aseveró con convencimiento y continuó.

– Así, es importante poner en práctica el concepto de “los materiales necesarios en el momento necesario", como JIT o como persistir en las actividades actuales planteadas en esta “idea”. -

– Su manera de gestionar la empresa genera una confusión innecesaria entre los trabajadores y en el Gemba. Se introduce una actividad de mejora de manera ineficiente, causando interrupciones y confusiones. También hay un número limitado de recursos en ingeniería y la situación actual, junto con la situación sobrevenida en base a la inclusión de esta nueva “idea”, genera una interrupción de las actividades anteriormente ordenadas y genera mala eficiencia de los trabajadores y el Gemba. – le comenté cortésmente, y continué.

– Y como administrador principal de la empresa, su tarea es más importante es permitir, fomentar y por supuesto utilizar toda la capacidad de sus recursos humanos y del Gemba. – y continué un poco sorprendido…

– Su método de gestión impide, no sólo la eficacia de las personas, sino que también afecta a su motivación. Por supuesto que hay casos y acciones a las que se debe dar la mayor prioridad que el plan anual, sin embargo, sólo pueden entrar en esa categoría acciones relacionadas con fallos serios en la QCD (esp. Control de Calidad en Distribución, eng. Quality Control Delivery) y CS (esp. Satisfacción del Cliente, eng. Customer Satisfacion). - concluí.

– Me comentó usted cual es la tarea más importante del gerente, ¿verdad? – preguntó él retóricamente.

– Bien entonces, es esta: “La tarea importante del gerente es unir a todas las personas en una sola dirección”. Estoy en lo correcto, ¿verdad? – volvió a preguntar para convencerse a sí mismo, y continuó. – Por supuesto que tengo razón. Y el pivote soy yo. ¿No es así?

– Por supuesto, su punto de vista de la unificación de todas las personas y sobre su necesidad de ser el pivote es correcta y tiene razón. – aseveré con certeza y continué.

– Pero mi afirmación está encaminada a un extremo ciertamente diferente. El pivote de la unificación de todas las personas es la política anual y el plan de acción de la política anual. Así, a actividad planeada en la política anual debe ser el pivote.

– Entonces, ¿Usted dice que la existencia de gerente no es necesaria después de realizar el plan anual del Control de la Política? – cuestionó entonces él. – Esta es mi división y hago todo lo que puedo para mejorarla.

– Por favor, no me malinterprete. La existencia del gerente es importante para completar los trabajos. – y continué. – El trabajo del gerente es:

1. Crear la política anual y el plan de acción, además de la delegación de funciones,
2. Apoyar y ayudar a completar el trabajo de sus subordinados,
3. Motivar a la gente para completar satisfactoriamente su actividad.

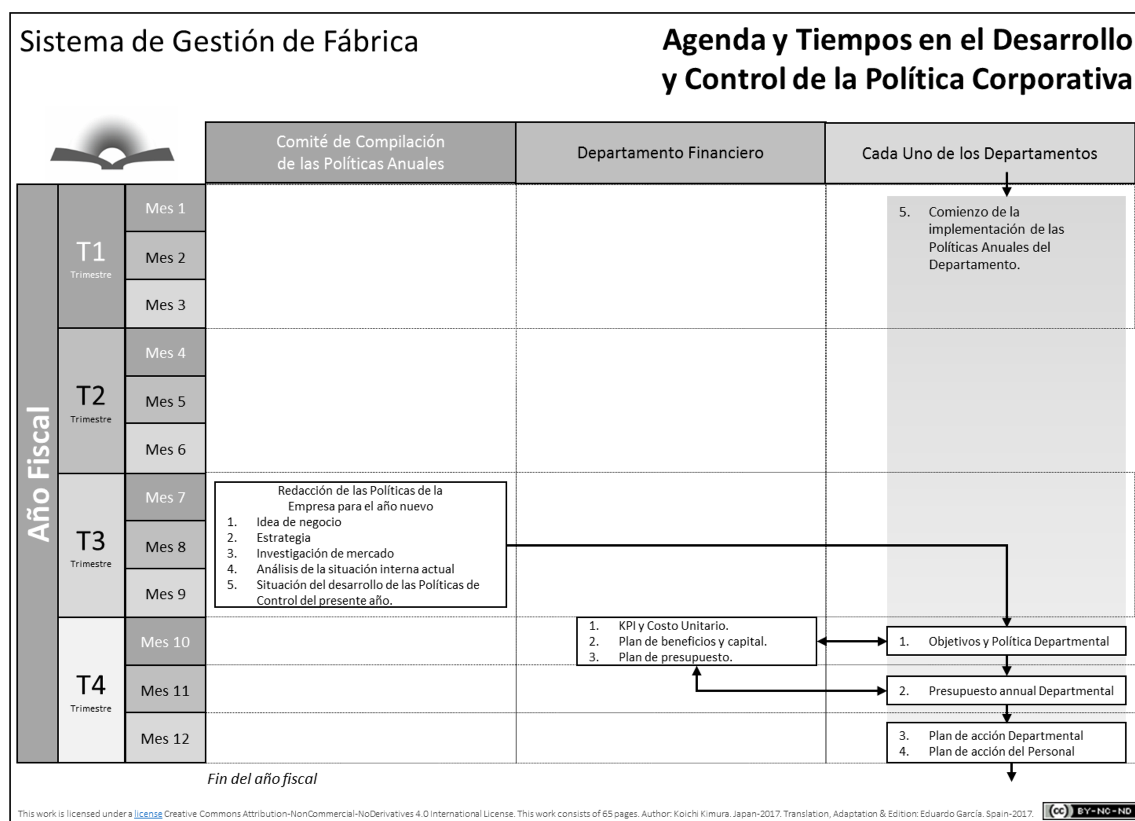
– Lo que está haciendo usted va contra estas necesarias actitudes del gerente. Usted no debe actuar jamás como un tirano. – y finalicé de esta manera mi pequeña lección.

El resto de la conversación, aunque mucho más larga, no es necesario transcribirla. De todos modos yo era demasiado joven. Pero, transcribo la historia a través de la cual su inadecuada forma de gestión fue corregida.

Es necesario tener en cuenta la eficiencia en la ejecución de la actividad y la motivación de las personas que la ejecutan. En los planes de acción hay que considerar los indicadores que nos informen de la eficiencia, la capacidad de las personas y del Gemba. Y nunca se debe sobrecargar o imponer misiones que pueda resultar imposible su cumplimiento.

Si un gerente concibe buenas ideas, éstas deben mantenerse en su bolsillo. Y la prioridad no debe cambiarse a menos que surja una situación crítica.

VIII Agenda de tiempos:



La formulación de las políticas y su delegación hacia la totalidad de las personas de la empresa se inicia al inicio de tercer Trimestre (T3) del ejercicio fiscal.

1 Agenda desde el inicio del T3 y hasta el final del T3 es:

1. Establecimiento del Comité de Compilación de la Política Anual.
2. Agenda de la Comisión de Compilación de la Política Anual.
    a. Proponer y redactar la declaración del presidente sobre la base de la filosofía de la empresa, visión y estrategia a largo y a corto plazo;
    b. Redactar la lista y las cifras de los objetivos, basadas en:
        i. El análisis de la situación del mercado actual y las perspectivas del mercado;
        ii. La situación interna actual y las perspectivas internas;
        iii. La perspectiva de ventas;
        iv. La situación objetiva de la política actual y las perspectivas a largo plazo.
3. Departamento Financiero

a. Costo unitario: En esta fase, se requiere del departamento financiero el cálculo del coste de cada unidad física estándar.

2 Agenda desde inicio del T4 hasta el final del T4:

1. Agenda del Departamento Financiero
    a. Plan de beneficio basado en las propuestas de cada departamento y el plan de producción, plan de personal, plan de la máquina y equipos, Plan de costos, Racionalización (Mejora), Plan de plan de inversión / I + D. En una negociación con cada departamento en una negociación dura y difícil;
2. Plan financiero corporativo sobre la base de las previsiones anteriores Y
3. Plan de Presupuesto corporativo basado en los materiales anteriores.
4. El Director de Departamento debe componer:
    a. La política del departamento anual y el estado en base a la política de la empresa y las características de su departamento.
    b. Plan de acción anual departamental y el plan de acción de la persona individual.

3 Delegación e Implicación de todas las personas.

…La "Historia" de cada Trabajador y la "Relevancia Persuasiva"

El objetivo de la agenda planteada anteriormente es crear "la historia". Una historia en la que las personas que componen la empresa se sientan integradas.

Para implicar a todas las personas en "la historia", es importante que sientan la "relevancia persuasiva". Este concepto algo abstracto se resume en el sentimiento de satisfacción generado por la importancia y relevancia de sus acciones en el contexto en el que se desarrollan. Ese contexto es "la historia" y el trabajador debe sentir la "relevancia persuasiva"

"La historia" habla durante las fechas correspondientes al cambio de año a todos los empleados directamente por medio del presidente. O en todo caso, por todos los directores, en el nombre del presidente.

Dije "por el presidente y directamente", sí, pero si la empresa es grande y tiene muchas fábricas y fábricas en el extranjero, no es posible hablar directamente en una conferencia anual. Por lo tanto, este caso se utiliza el mensaje de televisión.

Así, el nuevo lema y logo, se pueden encontrar en todas las áreas al mismo tiempo. También se publica en la revista de los empleados y en la primera página y/o en la intranet con acceso a los trabajadores y siempre en la primera página, el contenido del discurso del presidente.

IX Discurso de Año Nuevo



Discurso de SUMITOMO de 2010: El anuncio de la Política Anual 2010 por el Presidente.

Buenos días a todos. ¡Feliz Año Nuevo!

Antes de empezar a trabajar, me gustaría anunciar mi política anual de este año y pido su cooperación.

1. En primer lugar, las actividades destinadas a la recuperación de los beneficios.

El año pasado expresé la misma política y hemos sido capaces de recuperar los beneficios, pero por desgracia no conseguimos alcanzar la meta como estaba previsto.

Después de la recesión de la economía mundial, con su buena actividad y esfuerzo, hemos sido capaces de recuperar la situación de beneficios rápidamente. En este punto me gustaría expresar mi agradecimiento.

Pero la situación de la economía mundial sigue siendo grave, especialmente en Europa y continuará este año y los próximos 5 años.

El año pasado nuestro negocio se vio favorecido por la economía en la cual ahora China es un motor de la economía mundial y lo será.

En la situación de la economía y en la situación muy difícil, una vez más expreso la política de este año, que es la recuperación en forma de V de los beneficios en lo sucesivo.

2. Estrategia de la Visión "12".

Hicimos la estrategia de la visión "12" en el año 2008 que es darse cuenta de la meta hasta el 2012 y la meta es:

- *Las ventas consolidadas: 6.000 millones (US dólares por año.).*
- *Participación en el mercado mundial: 25%.*

La situación de la economía mundial es y será muy severa de manera continuada.

Y sobre todo la economía europea va a la baja y será la más severa. De otra parte, la situación de la economía de Estados Unidos. Los Estados unidos están buscando mejoras. Creo que China, que es un motor de la economía mundial mantendrá un 7 ~ 8% de crecimiento en su desarrollo económico.

La economía del sudeste de Asia también augura mejora en su economía, incluso todavía hay algunos elementos de la desasosiego.

E incluso en esta situación difícil, me gusta mantener esta estrategia para la aceleración de la actividad destinada a reducir costes, Desarrollar la calidad y extensión de los negocios en el extranjero. Para llevar a cabo esta estrategia les pido su trabajo y su esfuerzo.

La actividad de la "La Primera Fuerza, los Productos".

Para hacer realidad la Visión de la estrategia "12", vamos a comenzar la actividad de "La Primera Fuerza, los Productos" de nuevo. Se retoma esta actividad al tras 3 años 2010-2012.Vamos a desarrollar la actividad de fortalecimiento de la capacidad de nuestros productos.

En el aumento de "La Fortaleza de los Productos", que consiste en aumentar la capacidad de "desarrollo de nuevos productos", la "Propuesta para anticipar las necesidades del cliente", la "Capacidad de la Propuesta", podemos obtener la satisfacción del cliente.

3. El concepto básico de 2010.

Como parte de la política de 2010, me gustaría presentarles el concepto siguiente.

1. *Simple: simple y fácil de entender.*
2. *Consideración: piensa profundamente.*
3. *Comunicación: La buena comunicación y cooperación.*

Les pido que tome un problema o un fenómeno simplemente, informar a las interesados, captar la esencia del problema y considerar en el seguimiento de la verdad. Además creo que con una buena comunicación, mejorar la ventilación entre las organizaciones y los siguientes comentarios generales pueden aumentar la fortaleza de la capacidad de organización.

Entonces les solicito trabajar con este concepto.

4. Finalmente La Seguridad y Salud.

Me gustaría hablar sobre el tema de la seguridad. En 2009 sucedieron, por desgracia, 2 accidentes con hospitalización, aunque podríamos reducir los accidentes sin atención hospitalaria.

Expreso mi lamento a las personas afectadas y sus familias.

Esto debe estar muy claro: Que es necesario ofrecer el lugar de trabajo más seguro.

Así que les pido las próximas acciones a seguir.

1. *Verificación de seguridad en todos los lugares de trabajo y las medidas.*
2. *La activación de la actividad de Seguridad Preventiva (Hiyari-Hatto).*

Por último, me gustaría que usted tenga salud y felicidad en este año.

¡Muchísimas gracias por su ayuda!

Notas al vuelo del Maestro Kimura…

Los Tipos de Accidentes

Dentro del estándar de SUMITOMO, hay 3 categorías dependiendo de la gravedad de los accidentes:

1. Accidente Mercurocromo: Ningún hospital y no salen de la obra. ("Mercromina" es la marca comercial generalmente asociada a este principio activo España)
2. Accidente sin hospitalización: Ningún hospital, pero salen de la obra.
3. Accidente con hospitalización: Es necesario llevar a la persona a un hospital.

Hiyari-Hatto

Experiencia de "Casi-Situación-de-Accidente"

El trabajador debe informar:

1. Cualquier situación o condiciones prevalecientes en el equipo / área de trabajo, que tiene potencial para crear accidente.
2. Cualquier operación difícil de realizar / llevar a cabo.
3. Cualquier operación que mejore la seguridad del equipo o área de trabajo
4. Cualquier modificación en los procedimientos operativos estándar / procedimientos de control operativo que contribuyan a la prevención de accidentes.

[14]

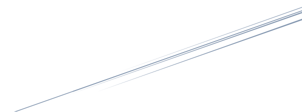
[14] Merbromina o Mercurocromo: Las propiedades antisépticas de la merbromina fueron descubiertas por Hugh H. Young en 1918, mientras trabajaba en el Johns Hopkins Hospital: https://es.wikipedia.org/wiki/Merbromina .
Mercromina: https://es.wikipedia.org/wiki/Merbromina
Hiyari-Hatto: http://es.slideshare.net/enateduardo/anzen-daiichi-eng-v11

La Participación de Todas las Personas.

Como he escrito anteriormente, la actividad de control de la política tiene 2 fases que son:

1. Los elementos particulares relacionados con la visión, la estrategia y como la innovación especial, por ejemplo para la expansión de los negocios. Además del desarrollo común de estas mejoras de seguridad, calidad, medio ambiente, satisfacción del cliente y reducción de costes, recuperación del beneficio, la mejora del flujo de caja (eng. Cash-Flow), la expansión de ventas, etc.
2. Es esencial compartir el objetivo y el esfuerzo con todas las personas.

Así, las actividades concretas deben ser conectadas en cascada a todas las personas, no son sólo hacia los trabajadores de oficina, sino también incluso hacia los trabajadores de la línea de ensamblaje, operadores de máquinas y demás trabajadores Gemba.

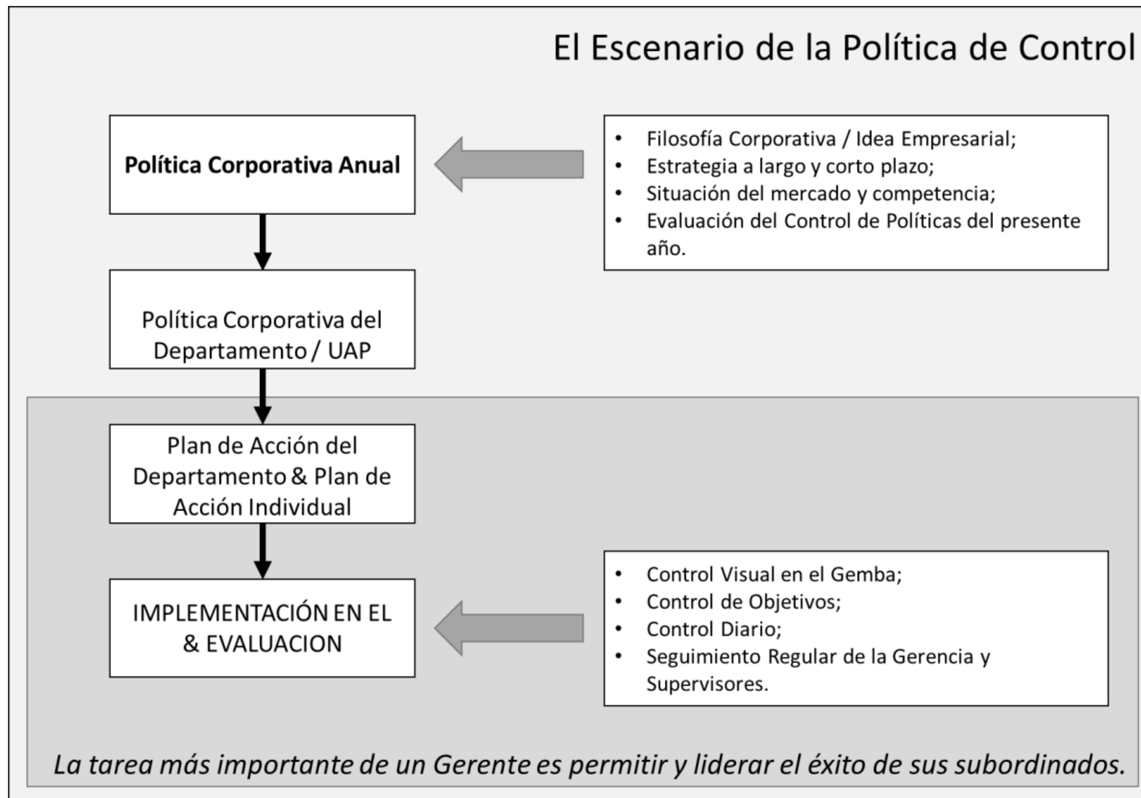


Esta página esta intencionadamente en blanco



X El Escenario del Control de la Política

… Un motor Importante para el Desarrollo Corporativo.



1 Evaluación del desarrollo de las Políticas de Control.

Las actividades son soportadas, ayudadas, promovidas y evaluadas por la gerencia.

La evaluación consta de 3 fases, que son:

1. Evaluación del grado de desafío;
2. Evaluación del progreso de la actividad:
3. Evaluación del logro de la meta.

Y la evaluación está relacionada finalmente con el salario que perciben los trabajadores. Es decir, lo que se conoce como evaluación imparcial del desempeño en base a metas contrastables.

El progreso hacia el logro se comprueba en el control diario y en la reunión de revisión mensual.

La actividad programada debe haber sucedido y a continuación, la tarea del gerente es importante. Con frecuencia, diría que esa importante tarea del gerente es promover el éxito de sus subordinados. Por lo tanto, la comunicación y el diálogo con todos subordinados son importantes.

Hay que recordar que el Control de la Política es “CONTROL” y un gerente tiene que observar el proceso y el progreso de sus subordinados. Éstos deben progresar por la vía marcada y conseguir los resultados previstos. Y si no, el gerente tiene que ayudar y asesorarlos antes del descarrilamiento.

Un trabajador del Gemba también debe asistir al control de la política a través de las actividades diarias que son la producción, kaizen, la sugerencia de seguridad, el trabajo en equipo y las actividades 5S y 4R. También necesita establecer su meta mensual. Su objetivo mensual se pone de relieve en el tablón de anuncios y en su “carta de desafío” en el bolsillo de la ropa de trabajo.

Las ideas promovidas por sus objetivos mensuales son un punto muy importante en la mejora de la calidad, en la reducción de los desechos, en la seguridad y salud, en la mejora el nivel de habilidad del personal. Individualmente, estas ideas, no son grandes mejoras en comparación con la mejora corporativa, sino que son metas alcanzables y pequeños objetivos mejorables que tienen un efecto de acumulación en el total de la empresa.

Por supuesto, sus actividades se evalúan mensual y visualmente. Y aquí habría que introducir el ejemplo de "evaluación mensual".

2 La factoría de Hitachi-Metals en Tailandia



Esta fábrica, fundada en 1991 y con 25 años de antigüedad, es ejemplar en muchos sentidos, pero principalmente debido a una tasa de un **0,5%** en la tasa de rotación de los trabajadores.

He conocido muchas empresas, pero no he visto un alto sentido de pertenencia de los empleados fuera de Japón. Por ejemplo en Chihuahua (México) la tasa de rotación es del 15%-20%. En Bangalore (India), la tasa de rotación media ronda el 15%. Los trabajadores abandonan la empresa con mucha facilidad y con pequeñas diferencias de bienestar. También en la República Popular China, el índice de rotación durante 2012 fue del 30% en total y un 35,6% en la industria. Sufriendo esta rotación, no es posible esperar que la sucesión de habilidad y conocimientos sea la adecuada para la supervivencia de la empresa y menos aún para aplicar las Políticas de Control adecuadas.

He vivido en México (Maquiladora[15]) y en India (Bangalore). Y en estos países me ha preocupado especialmente la educación de los trabajadores calificados e ingenieros, porque esta educación es básica para la continuidad la actividad de la empresa.

Hoy en día el alto salario también es una de las áreas motivo de grave preocupación. Sin embargo, este problema del elevado salario no está relacionado con la calidad general de la empresa.



🡅 Una vista de reunión de la mañana.

[15] Maquiladora: https://es.wikipedia.org/wiki/Maquiladora / https://en.wikipedia.org/wiki/Maquiladora



🡅 El Tablón de anuncios a la entrada.



🡅 En el tablón de anuncios se muestra la hoja-resumen correspondiente a la puntuación de cada trabajador en la escala de cumplimiento de su carta de desafío. Esta mujer encontró el resultado

de su último mes. Su puntuación resultó mejorar desde C a B. Y ella se desafío de nuevo para obtener la calificación A.

3 El sentido de pertenencia y el éxito empresarial

¿Por qué el sentido de pertenencia y la moral son tan importantes en el éxito de la empresa?

Si nos fijamos, muchos trabajadores en empresas exitosas han trabajado en la misma durante más de 20 años. Pero… ¿por qué?

1- La evaluación imparcial:

La primera respuesta está relacionada con una evaluación imparcial y no, no me he confundido.

Escribiré sobre el tema del bien moral, el sentido de pertenencia y la relación que tienen sobre el elevado o, en su caso, bajo volumen de negocios, pero un poco más tarde, en la columna que dedicaré a la motivación.

En este caso, el ejemplo que presento aquí, sobre la empresa Hitachi, tiene un propósito un poco diferente.

En el caso de Hitachi podemos ver como ocurre la delegación de la política anual hacia la actividad específica del trabajador individual y cómo ocurre su posterior evaluación.

Con este ejemplo, podemos ver un buen ejemplo de la evaluación. Con esta buena gestión de los recursos humanos, podemos obtener un buen resultado con un bajo volumen de negocios.

De nuevo, La Política Anual tiene 2 fases. Y la segunda fase está muy relacionada con el desarrollo común de las mejoras generales en Seguridad, Calidad, Medio Ambiente, Satisfacción del Cliente y la Reducción de Costes, también la recuperación del Beneficio, la mejora del flujo de caja, la expansión de ventas, etc.

De esta manera, incluso los trabajadores de la línea de montaje necesitan disponer de su propio objetivo a la hora de planear su contribución a los objetivos generales y departamentales, dentro de la política anual.

Hay casos en los que los objetivos no están directamente relacionados con los objetivos de mejora de la fábrica directamente, sino con mejoras personales. Aunque siempre deben ser objetivos equilibrados con la capacidad de cada uno.

La mayor parte de sus objetivos están relacionados con la mejora de procesos, incluida la seguridad. Pero en mi experiencia pasada he encontrado un objetivo único establecido por un trabajador de montaje. Ese objetivo era leer Genji Monogatari[16] durante el año.

De hecho, es un excelente desafío. Este trabajador se graduó de la escuela secundaria, aunque no llegó a graduarse de la Universidad.

Genji Monogatari: La historia de Genji, escrita por Murasaki Shikibu en torno al año 1008, correspondiente al período medio de La Era Heian[17]. Consta de un conjunto de 60 volúmenes con alrededor de un millón de cartas y un total de 2.400 páginas de tamaño similar al A4. Cuenta la historia de la prosperidad y la angustia de un príncipe imperial ficticio con el nombre de Genji.

Estos textos son verdaderamente difíciles de leer y entender debido no sólo al volumen total del texto, sino también las frases que están escritas en las palabras antiguas.

Esta historia de amor es verdaderamente larga y cuenta las costumbres de la clase alta y la cultura del período Heian con gran exactitud y detalle.

Como resultado de la propuesta de esta trabajador, su objetivo fue aceptado por el administrador. Pero, sin embargo, el supervisor directo del trabajador estaba preocupado y confuso, debido a que no había leído la historia y no podía comprenderla. Además y, aparentemente, su objetivo no estaba alineado con esta política departamental.

Entonces, el Supervisor preguntó al Gerente porqué había aceptado ese objetivo.

El gerente respondió al supervisor que tenía razón, que verdaderamente ese objetivo no estaba alineado con nuestro objetivo directamente. Sin embargo, sí eleva su nivel personal y su espíritu de desafío generará una buena influencia a nuestra fábrica. Así que por favor, anime a esta persona para completarla.

Describiré de nuevo este tema en la columna dedicada a la motivación.

---

[16]Genji Monogatari: https://es.wikipedia.org/wiki/Genji_Monogatari
https://en.wikipedia.org/wiki/The_Tale_of_Genji
[17] La Era Heian https://es.wikipedia.org/wiki/Per%C3%ADodo_Heian
https://en.wikipedia.org/wiki/Heian_period

2- La Cultura Corporativa en el Sentido de Pertenencia

¿Recuerda usted que me solicitaron asistencia una la teleconferencia y finalmente no se requirieron mis comentarios sobre la discusión? Puede recuperar los párrafos escritos sobre la cuestión en Gestión de la Fábrica-1.

En esta teleconferencia, el tema del grupo, que residía en los Estados Unidos, fue: "El Desarrollo de la Excelencia de la empresa china" y Además se trató el tema de por qué China no puede ganar el Premio Nobel en el campo de las ciencias.

Sin embargo, ellos redactaron unilateralmente una lista de mejoras que debe desarrollar la empresa y, particularmente, la economía China.

Por mi parte, Yo les sugerí discutir sobre "La diversidad cultural y transmisión de la cultura y la tradición". Pero no podían entender por qué recomendaba considerar y discutir este tema en vez de concretar algunas medidas de manera racional.

Así, expliqué las siguientes materias desde mi punto de vista personal.

Para los países en desarrollo y, de igual manera para las empresas, es importante cultivar 3 condiciones relacionadas entré sí, que son:

1. El nivel de educación;
2. El tiempo libre y;
3. La Diversidad Cultural.

El nivel de educación.

Creo que no hay duda acerca de este punto tan importante en el desarrollo de país. Y se relaciona con el Tiempo Libre o, en otras palabras, alto nivel de vida o vida acomodada".

En este punto debo introducir un pensamiento sobre la educación de la mano del Profesor James J. Heckman: Economista y Ganador del Premio Nobel en Economía del año 2000.

El Profesor Heckman, dentro de su interesante y nuevo libro recientemente publicado, describe las Habilidades personales como Cognitivas y No Cognitivas.

El campo de las Habilidades Cognitivas es posible medir mediante la realización de una prueba del tipo similar a los test de inteligencia. Así, la consecución de la prueba podría certificar este tipo de habilidades. Por otra parte dentro del campo de la Habilidad No Cognitiva está la Motivación, la Voluntad, la Cooperatividad, la Resiliencia, la Paciencia, la Capacidad de Planificación y el CE (Cociente Emocional, eng. QE-Emotional Quotient), CS (Cociente Social, eng.

SQ-Social Quotient), CA (Coeficiente de Adversidad, eng. AQ-Adversity Quotient), CM (Coedificente de Moralidad, eng. MQ-Moral Quotient), CC (Coeficiente Creativo, eng. Creative Quotient), etc.

Y como usted sabe, el hemisferio izquierdo es el órgano especializado en el campo de las Habilidades Cognitivas, mientras que el hemisferio derecho está especializado en el campo de las Habilidades No Cognitivas.

A continuación, el Profesor Heckman defiende la importancia de la educación en el desarrollo de las Habilidades No Cognitivas en la infancia, desde los 3 a los 5 años. También describe la importancia de seguir cultivando las Habilidades No Cognitivas, después de los 5 años de edad, dentro de un entorno adecuado.

El Profesor y Premio Nobel defiende, además, la importancia de las Habilidades No Cognitiva para el éxito futuro de los niños. Y en esto pienso de igual manera respecto al éxito del sistema de gestión de fábrica.

Pero… ¿Qué hay de la situación de China?

Realmente no tengo cifras exactas, pero mi creencia es que la educación está muy enfocadas al campo de las Habilidades Cognitivas. Sin embargo no parece que los dos primeros factores que determinan el desarrollo de un país, Los cuales son: El nivel de la educación y La disponibilidad de tiempo libre o la vida acomodada, sean de una importancia determinante en China, porque en la China actual la clase media y la clase alta, ambas están aumentando considerablemente a un ritmo muy rápido.

El área de preocupación en China debe ser “La Diversidad Cultural y La Transmisión o Sucesión de la cultura y La Tradición” que en sí, se definen como Habilidades No Cognitivas dentro de lo que es la Cultura Corporativa.

Diversidad cultural.

El mejor ejemplo de esta diversidad Cultural y los resultados objetivos que obtiene es por ejemplo los Estados Unidos de América. La población de USA es de alrededor del 320 millones de habitantes y la de China es de 1.368 millones de personas. Es decir casi más de 4 veces más.

Las circunstancias que diferencian a los USA de China son muchas y muy variadas, pero básicamente los Estados Unidos tienen TODA la diversidad cultural y las 2 condiciones restantes,

además de resultar un país libre y con una seguridad jurídica de muy alto nivel, aunque no de los mayores del mundo[18].

Por otro lado China tiene la capacidad y el potencial de crear y mantener la diversidad cultural porque dispone de muy amplia variedad de culturas en su territorio, incluidos de territorios anexionados, como el Tíbet, sin embargo, China no permite que estas diferencias culturales que son básicas para su desarrollo.

Si China desea la posición de la primera clase, la diversidad cultural es fundamental, como lo ha sido en los Estados Unidos de América y lo es también en Europa.

Transmisión o Sucesión de la Cultura.

Cuando en la pasada teleconferencia me comentaron la importancia de la transmisión de la Cultura en China, un miembro del grupo mencionó la siguiente frase: “4.000 años de historia de China". Esta expresión es muy popular en el mundo. Y yo debo responder a esta expresión con un ejemplo histórico.

La historia no es sólo referente al paso relativo del tiempo, sino la continuación de la cultura.

(Lo sé, lo sé, yo podría tener una opinión divergente. Pero me gusta enseñar los hechos como realmente son)

Sucesión de Cultura Japonesa por el emperador del Japón.

Su Majestad, El Emperador AKIHITO es el número 125, desde JINMU, el primer emperador del Japón. Y de acuerdo a los registros de la Antigua Materia (KONJIKI en Japonés), la cual ya ha compilado 712 años en el libro de historia más antiguo, el linaje de la familia representa la continuación de 2.676 años hasta el 2016 desde JINMU.

Las tareas del emperador son las siguientes 3, en un sentido amplio:

1. Uno de ellos es las funciones constitucionales tales designación de los ministerios, promulgación de leyes, etc.
2. Otro de ellos es la visita. Visitar país extranjero como el símbolo de Japón, visitando las zonas afectadas por desastres y animar.

---

[18] Índice de libertad económica: (China 139 y USA 12) https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_Libertad_Econ%C3%B3mica

3. Y el último son los Rituales. El emperador necesita ejecutar unos 20 tipos Rituales al año. Y reza por la paz de la nación con a través de estos Rituales.

Y también la familia del emperador mantiene y transmite las antiguas tradiciones generación tras generación, durante los más 1.300 años de historia, y así sucesivamente.

Ésta sucesión de los rituales es, en sí misma, la sucesión de la cultura. Así, una cultura fluye por medio de los rituales. Por lo tanto, mantener una cabecera que ejerza el liderazgo en esa dirección también es importante.

La sucesión de la cultura es importante no sólo para la identidad de la nación, el sentido de la pertenencia a una cultura, sino también en el sentido de la pertenencia y en el sentido de la seguridad, la confianza y la paz.

Los caminos de estas antiguas costumbres de los rituales están en China. Por supuesto, los chinos y los japoneses poseen antiguas costumbres diferenciadas, debido a la mezcla de la antigua cultura nativa de Japón y las costumbres chinas. Pero la ruta ancestral es la antigua China.

Pero, por desgracia ya no podemos ver estos antiguos rituales en China, porque éstas han desaparecido y no tienen continuidad, quizá por haber sido prohibidas. Sin embargo, en ciertas partes, como Hong-Kong y Taiwán, aún se pueden observar algunos antiguos rituales, como el que exponemos a continuación.

Ceremonia del cumpleaños de Confucio, cada 26 de Septiembre.

En Hong Kong, se celebra este día aún, pero no ocurre así en la China continental.

En la historia moderna, China ha tenido una historia muy triste debido al rupturista movimiento de reforma política y social. La llamada Gran Revolución Cultural, la cual ocurrió desde 1966 a 1976, bajo el mandato del difunto presidente Mao Zedong.

Esta revolución fue, en realidad, una lucha por el poder político. Y en ese tiempo, el confucianismo fue suprimido y desterrado. Debido a esta prohibición en la China continental el confucianismo ha prácticamente desaparecido.

Ahora, el país donde prevalece la mayor parte de las restantes enseñanzas del confucianismo es Japón.

Pero… ¿Por qué? ¿Por qué en China no practican tales enseñanzas y rituales?

China tiene una larguísima historia. Y desde la antigüedad cuando cambiaba una dinastía, por ejemplo El primer emperador de la dinastía Qin[19] fue quemado con libros y eruditos enterrados. Estas costumbres se mantuvieron en cada cambio de dinastía. Y la más terrible destrucción fue la Gran Revolución Cultural.

Esta "revolución" destruyó no sólo el confucianismo, sino también muchas otras culturas, antiguos y famosos templos, el horno de Jingdezhen[20] y otros objetos de arte y curiosidades muy valiosas. Tras esta "revolución" el hábito o la tendencia de no prestar atención a las tradiciones se estableció como ruta habitual.

Hace poco vi una noticia en relación con una dañina reparación de La Gran Muralla China. De acuerdo con la noticia, una empresa de construcción enlució una parte de la gran muralla con cemento, como si se tratara de un trabajo chapuza.

Entonces, ¿es importante la transmisión de la cultura? Y… ¿Por qué?

Un japonés siente una abundante estabilidad espiritual y de corazón cuando visita un santuario. Y él ó ella se sienten una especie de nostalgia y una abundante paz del espíritu y del corazón.

Y hay santuarios en cualquier área local, como también hay Iglesias Cristianas y Mezquitas islámicas en otros países. Los santuarios locales que se encuentran en un bosque también están bien mantenidos, barridos y limpiados por los feligreses del santuario. También incluso los sintoístas locales mantiene las antiguas costumbres.

Y el controlador general de estos santuarios locales es el emperador. Aunque vamos a dejar al emperador del Japón debido a que su figura es única en el mundo.

– ¿me permite usted una pregunta?

– ¿Cuándo siente su mayor tranquilidad, estabilidad y abundancia espiritual? ¿Quizá sea mientras observa las flores, los pájaros, la luna, el bosque, unas bellas imágenes o bien unas fotos hermosas o incluso la sonrisa del bebé? ¿O quizá durante una visita ocasional al bosque, mirando un antiguo reloj o quizá sea mientras escucha el sonido de la cocción, el olfato y el gusto de nostálgicas y antiguas maneras de cocinar esos platos locales? ¿O será cuando viste su traje tradicional, o durante esos eventos o festivales religiosos locales? ¿O bien quizá bajo la protección de antiguos templos y santuarios?

---

[19] **Dinastía Quin:** https://es.wikipedia.org/wiki/Dinast%C3%ADa_Qin
https://en.wikipedia.org/wiki/Qin_dynasty

[20] **Jingdezhen:** La ciudad del pueblo Jing-dé, Se le conoce como la "Capital porcelana",1 ya que ha estado produciendo cerámica de calidad por 1700 años. La ciudad tiene una historia bien documentada que se remonta a más de 2000 años. (fuente https://es.wikipedia.org/wiki/Jingdezhen).

Como usted comprende ya, todas estas situaciones están en la esfera de la cultura tradicional.

Una cultura tradicional es una ruta hacia la identidad y la estabilidad espiritual y del corazón y también es una ruta hacia el sentido de pertenencia a una comunidad.

Desearía que mis amigos chinos pudieran percibir el verdadero poder de mejorar y convertirse en una economía de primera clase no por medio del poder de la fuerza militar, sino a través del suave poder de la cultura. Y deseo que puedan reconstruir y mantener cultura china, una vez más. Seguro que no es demasiado tarde.

> Y, de nuevo otra pregunta, amigo lector. – ¿Por qué una identidad y la estabilidad espiritual y del corazón abundantes son importantes para un país? **–**
>
> – Debido a que estos son el pilar central de un país. – esta es la respuesta verdadera.
>
> Y, en una empresa. – ¿Por qué la diversidad cultural y transmisión de la cultura y la tradición son tan importantes en el éxito de una empresa? **–**

Para este caso cambiaremos la Diversidad Cultural de la Diversidad de la individualidad y La cultura y la tradición de la buena cultura corporativa. De esta manera una persona tiene una original diversidad. Y como ustedes comprenderán, el fomento de la capacidad de los recursos humanos en el desarrollo de su individualidad es muy importante en la gestión de la empresa. Además una buena cultura y una tradición son el pilar principal de una empresa.

Una buena cultura corporativa propaga nuevas y buenas costumbres y la diversidad, la individualidad y la Cultura son elementos que se desarrollan y viven por naturaleza en el hemisferio derecho.

Recomiendo sinceramente gestionar en buen equilibrio los hemisferios cerebrales derecho e izquierdo a pesar de la situación del país.

XI Avance de contenidos

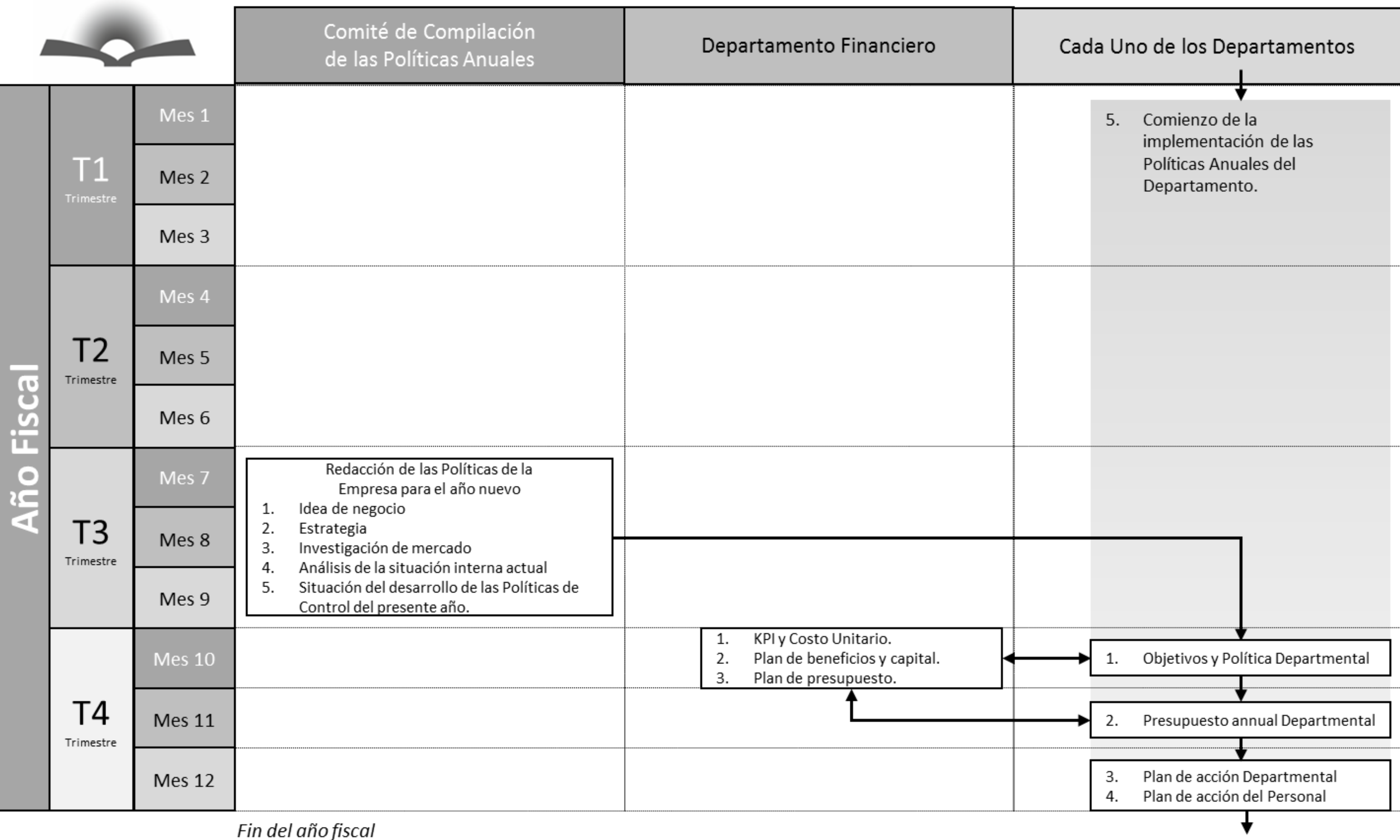
En esta columna se han definido cómo se despliega y se controla la política de la empresa. Se han expuesto varios formularios y se ha justificado la necesidad del despliegue de esta política.

En la siguiente columna definiré la declaración de política y el control de los objetivos, además de completar un poco más la explicación sobre cómo se debe definir un plan de acción.

Koichi Kimura 2017 © CC4.0

Sistema de Gestión de Fábrica

Agenda y Tiempos en el Desarrollo y Control de la Política Corporativa



CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA INTEGRADA Y LA ESPINA DORSAL DE GESTIÓN DE FÁBRICA

COMITÉ DE COMPILACIÓN ANUAL DE POLÍTICAS

1
· VISIÓN
· ESTRATEGIA
· ANÁLISIS INTERNO
· ANÁLISIS EXTERNO

2
PLAN DE VENTAS

3
CIFRAS OBJETIVO DE LA POLÍTICA ANUAL

4
PLAN DE BENEFICIOS

5
PLAN FINANCIERO

DEPARTAMENTO FINANCIERO

4a
PLAN DE CAPITAL

7a
COSTE UNITARIO Y KPIs

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN / FÁBRICA (UAP[1])

6
POLÍTICA DEL DEPARTAMENTO

7
PLAN DEL PRESUPUESTO ANUAL

7b
PLAN DE COSTE DE PRODUCCIÓN

7c
PLAN DE INVERSIÓN Y MANTENIMIENTO

7d
PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8
PLAN DE PRODUCTION
Año/Mes/Semana/Día

9
PLAN DE RACIONALIZACIÓN Y OBJETIVO

10
PLAN DE MEJORA DE CADA TRABAJADOR

11
· ACTO DE PRODUCCIÓN
· CONTROL DE POLÍTICAS
· CONTROL DIARIO DE OBJETIVOS: [Safety / Quality / Cost / Delivery / Development / 3S]

POR TRABAJADOR:
· Control y Supervisión
· Sistema de Reuniones

VISUAL CONTROL
· Actividades Gemba-Kaizen;
· CCC y Esquema de sugerencias;
· 5S+4R Participación de TODOS

OFICINA

GEMBA

Negociación & Retroinformación

[1] Unidad Autónoma de Producción

Política Corporativa	HOJA DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS	Factory Management Institute	Fecha: Octubre 2017
	Departamento:		Versión:

Política del Departamento

Tendencia en Calidad

Índice de Defecto

Defect Index — Target

5 4 3 2 1 0

1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 01 11 2

Tendencia en Eficiencia

Efficiency Trend — Target

100 90 80 70 60

1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 01 11 2

Rendimiento Maquinaria

Mach. Performance — Target

100 90 80 70 60

1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 01 11 2

Tendencia Desperdicios

Scrap Trend — Target

6 4 2 0

1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 01 11 2

Tema	Acción	Persona a cargo	Acción	Fecha estimada	Situación Actual	Objetivo	Progresso/Acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#
Índice de	1																		
Defectos	2																		
	3				4,5%	0,5%													
Mejora de la	4																		
Calidad	5																		
			TOTAL																
Mejora del	1																		
Rendimiento	2				96,0%	100,0%													
			TOTAL																
Rendimiento	1																		
de	2																		
Maquinaria	3				84,0%	100,0%													
	4																		
			TOTAL																
Descenso	1																		
Desperdicios	2				3,2%	0,5%													
	3																		
			TOTAL																

PLAN DE ACCIÓN VALORADO

Factory Management Institute
COOPERATING TO REACH EXCELLENCE

Presupuesto	2011	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
Trimestre	**1..4**	**Anual**	**Actual**			**Anual**	**Actual**			**Anual**	**Actual**		
/Artículo	**XXXXX**	**Plan**	**Plan**	**Resultado**	**Previsión**	**Plan**	**Plan**	**Resultado**	**Previsión**	**Plan**	**Plan**	**Resultado**	**Previsón**
Ventas y	KMH												
Producción	Suma												
Costes Totales													
Beneficio Bruto	Suma												
	% Beneficios Brutos												
Costes Directos	Fuerza laboral												
	Eficiencia Maquinaria												
	Materias primas												
	Desperdicios												
	% Desperdicios												
	TOTAL												
Costes indirectos	Depreciación												
	Fuerza laboral												
	Coste de equipos												
	Transportes												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Costes de ventas	Fuerza laboral												
	Coste de equipos												
	Transportes												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Costes indirectos	Central corporativa												
	Otros gastos												
	TOTAL												
Beneficios Antes de Impuestos													

· Este cuadro es la primera hoja de material que se debe llevar a la reunión del Comité de Gestión.
· El resto de las hojas que siguen a esta primera hoja son diagramas y gráficos de cada Actividad y KPI.